



## **PROJETO DE GRADUAÇÃO**

**Relação entre as motivações múltiplas da responsabilidade  
social empresarial e vantagem competitiva: Estudo de caso na  
Cervejaria Ambev**

Por,  
**Vivianne Andrade Barbosa**

Brasília, 20 de fevereiro de 2019.

# **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Tecnologia

Departamento de Engenharia de Produção

# **Relação entre as motivações múltiplas da responsabilidade social empresarial e vantagem competitiva: Estudo de caso na Cervejaria Ambev**

Relatório submetido ao curso de graduação de em Engenharia de Produção da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

POR,

**Vivianne Andrade Barbosa**

**Professor Orientador**

Prof. Annibal Affonso Neto, UnB/ EPR

---

Brasília, 2019

## **AGRADECIMENTOS**

É chegado ao fim mais um ciclo, talvez o mais importante até o presente momento. Sendo assim, dedico este trabalho a todos que fizeram direta ou indiretamente parte desta etapa da minha vida.

Agradeço a Deus por ter iluminado o meu caminho e me dado saúde para completar mais uma fase.

Aos meus pais e a minha irmã, que apesar de todas as dificuldades e incertezas, sempre me ajudaram e apoiaram as minhas escolhas, inclusive a de trocar de curso e seguir o desejo de ser engenheira de produção.

A Cervejaria Ambev, pela oportunidade de fazer estágio supervisionado. Foi com essa experiência que eu me tornei um profissional melhor e pude ter uma enorme curva de aprendizado, mas além disso, agradeço por toda as ações de responsabilidade social, se não fossem elas, esse trabalho não existiria.

À UnB, por ter me dado o seu melhor nesses quase sete anos, principalmente quando nem sempre possuía os recursos necessários para isso, mas mesmo assim, me proporcionou uma excelente experiência universitária.

A todos os professores que contribuíram com a minha trajetória acadêmica, especialmente ao professor Annibal, responsável pela orientação do meu projeto. Obrigada pela dedicação e pelos momentos de orientação que foram essenciais para a conclusão desse trabalho.

Aos meus amigos de escola, Beatriz F., Cecilia L., Gabriel C., Gustavo N., Mariana L., por terem me apoiado e não desistido dessa amizade mesmo nas ausências da vida de universitário.

Agradeço também aos meus amigos de Engenharia de Produção, por todo o apoio, ajuda e companheirismo tanto nas disciplinas quanto na vida, sem vocês dificilmente eu teria uma experiência tão boa. Por isso, muito obrigada Alexandre J., Bárbara M., Caroline D., Felipe M., Luís C.

Por fim, agradeço ao Thales L., que mesmo atentado contra as minhas horas livres, sempre me apoiou e acreditou na qualidade desse trabalho.

## RESUMO

No contexto brasileiro, observa-se crescente interesse das empresas quanto a assumir postura de responsabilidade social corporativa. O presente trabalho se propõe a descrever o histórico, o conceito e a importância da RSE tendo como foco de estudo as ações promovidas pela Cervejaria Ambev, assim como observar a relação das motivações múltiplas da RS e a percepção dos colaboradores acerca da atuação da empresa. A natureza do estudo de caso é empírica e as metodologias utilizadas quanto aos objetivos da pesquisa são descritiva e exploratória. Ao longo do estudo verifica-se que a companhia tem atuado fortemente em ações socioambientais tanto de caráter altruísta como utilitário, apontando motivações múltiplas quanto a escolha da atuação. No entanto, apesar da ampla atuação, a empresa possui grandes oportunidades no que diz respeito a percepção dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, Motivações Múltiplas, Cervejaria Ambev, Percepção, Colaboradores.

## ABSTRACT

In the Brazilian scenario, companies are becoming more interested in assuming a corporate social responsibility attitude. The presente study aims to describe the historic, the concept and the importance of SR focusing on the actions promoted by Cervejaria Ambev, as well, the study observed the relations of the multiple motivations of SR and the employee perception about those actions. The nature of this case study is empirical and the methodologies used are descriptive and exploratory. By the couse of the study is observed that the company has strongly acted on socio-environmental actions that have altruistic and also utilitarian character showing that there are multiple motivations to choose the actions. However, despite this, the company has opportunities about the employees' perception.

**Keywords:** Social Responsability, Multiple Motivations, Cervejaria Ambev, Perception, Employees.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01 - Pirâmide da Responsabilidade Social.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 02 - Vetores da Responsabilidade Social.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 03 – Níveis de Abordagem da Responsabilidade Social.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 04 – Motivações Múltiplas para a Atuação Social .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 05 – Construto Valor.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 06 – Valor Criado x Valor Associado.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 07 – Tipos de Vantagem Competitiva.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 08 – Estágio dos Indicadores de Responsabilidade Social.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 09 – Metas Globais de Consumo Inteligente AB Inbev.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 10 – Resultados da Água AMA.....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 11 – Matéria da AMA em Jornal Local.....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 12 – Classificação dos Programas da Ambev no Espectro da Atuação Social.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 13 – Média de Horas de Treinamento em 2014 na Cervejaria Ambev.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 14 – Campanha do Programa Bar de Resposta.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 15 – Reaproveitamento de Resíduos e Receitas de Subprodutos da Produção de Cerveja.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 16 – Redução do Consumo de Água nas Unidades da Cervejaria Ambev em 2017.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 17 – Percentual de Embalagens Recuperadas em Relação ao Total de Total de Produtos Vendidos.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 18 – Área do Colaborador.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 19 – Documento de Orientações Éticas e Legais.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 20 – Conhecimento do Documento.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 21 – Prazo de Entrega dos Produtos.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 22 – Compra de Fornecedores Locais.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 23 – Materiais de Comunicação dos Produtos.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 24 – Treinamentos para Respostas Éticas.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 25 – Igualdade de Tratamento para Homens e Mulheres.....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 26 – Ambiente Inclusivo.....</b>	<b>80</b>

<b>Figura 27 – Subsídio de Cursos.....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 28 – Adoção de Organização da Comunidade.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 29 – Campanha Skolors.....</b>	<b>86</b>



## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 01 – Ganhos Empresariais da Responsabilidade Social.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 02 – Perdas Empresariais da Responsabilidade Social.....</b>	<b>29</b>

## LISTA DE SIGLAS

CARF	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
CONAR	Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária
KPI	Key Performance Indicators
NAB	Non Alcoholic Beverage
PNBE	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
SIPOV	Sistema de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal
RS	Responsabilidade Social
VC	Vantagem Competitiva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Aspectos Gerais.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos .....	10
<b>1.3 Metodologia do Trabalho .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Responsabilidade Social Empresarial .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Contextualização.....	9
2.1.2 Instituto Ethos de Responsabilidade Social .....	14
2.1.3 Vetores da Responsabilidade Social.....	15
<b>2.2 Responsabilidade Social e Filantropia Empresarial.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Ações das Empresas em Resposta às Demandas Sociais .....	17
2.2.2 Atuação social .....	19
2.2.3 Filantropia Empresarial .....	20
2.2.4 Cidadania Empresarial e Voluntariado Empresarial .....	22
<b>2.3 Motivações Múltiplas da Responsabilidade Social .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Consequências Empresariais da Responsabilidade Social .....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Ganhos Decorrentes da RSC.....	27
2.4.2 Perdas Decorrentes da Falta de RSC .....	29
<b>2.5 Vantagem Competitiva e Valor .....</b>	<b>30</b>
2.5.1 Vantagem Competitiva .....	30
2.5.2 Valor .....	32
2.5.3 Responsabilidade Social como Estratégia de Diferenciação e Desenvolvimento da Reputação da Empresa .....	35
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Descrição do tipo de pesquisa .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Fonte e Coleta de Dados .....</b>	<b>41</b>
3.2.1 Pesquisa Documental .....	41
3.2.2 Questionário de Percepção de Responsabilidade Social .....	42
<b>3.3 Análise dos dados .....</b>	<b>44</b>

3.4 Limitações do método.....	45
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>45</b>
4.1 Cervejaria Ambev .....	45
4.1.1 Apresentação .....	45
4.1.2 Histórico .....	46
4.1.3. Institucional .....	47
4.1.4 Estrutura Organizacional.....	48
4.1.5 Portfólio de Produtos.....	50
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
5.1 Iniciativas de Responsabilidade Social da Cervejaria Ambev.....	52
5.2 Classificação das Iniciativas de RS da Cervejaria Ambev no Espectro da Motivação Múltipla .....	60
5.3 Análise dos Resultados das Ações de Responsabilidade Social da Cervejaria Ambev .....	66
5.4 Análise dos Resultados da Coleta de Percepção dos Colaboradores Ambev Acerca da Responsabilidade Social da Empresa .....	72
5.5 Recomendações .....	83
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>93</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Aspectos Gerais

Nas últimas décadas, diversos foram os eventos que aconteceram no cenário mundial e impactaram diretamente os contextos sociais. A ocorrência de duas guerras mundiais, ascensão e queda do regime político-econômico socialista, inúmeros conflitos políticos, religiosos e até raciais, ida do homem até a lua, desenvolvimento de tecnologias como computadores e internet, tudo isso ocorreu nos últimos duzentos anos e influenciou diretamente no comportamento humano e nas suas expectativas em relação a inúmeros aspectos.

Apesar da existência de duas grandes crises e algumas reformulações, o sistema capitalista vigente sempre defendeu a busca por resultados econômicos acima de outros fatores. Por muito tempo, a principal responsabilidade da empresa era a de maximizar seu desempenho econômico, e suas responsabilidades sociais eram limitadas ao cumprimento da legislação, existindo a lógica de que os objetivos sociais e econômicos eram separados e distintos, logo investir em um deles significava sacrificar o outro. No entanto, na sociedade atual, aonde existe não apenas uma preocupação geral com fatores sociais e ambientais, mas também a cobrança por uma postura que tenha atitudes que corroborem com o bem comum, cabe a uma empresa se responsabilizar apenas por seu lucro?

Alguns vários autores afirmam que faz parte do papel da empresa se envolver com as questões sociais, sinalizando que a empresa deve assumir uma postura ativa frente aos problemas que emergem em seu entorno social.

Porter (2002) apresenta um discurso que consegue criar um ponto de convergência entre entendimentos de responsabilidades empresariais tão distintos e extremos, explorando a vantagem competitiva da filantropia corporativa. Dessa forma, apresenta alternativas que contemplam tanto ganhos sociais quanto ganhos econômicos. A partir da conceituação de filantropia focada no contexto competitivo, Porter, propõe a maximização de valor da carteira filantrópica das empresas, a partir da avaliação do potencial estratégico das ações sociais que realiza.

As empresas deixam de ser alheias ao ambiente em que estão inseridas e passam a atuar ativamente nas questões sociais, mas o que leva a empresa a investir seu capital nessas atividades? Seria a atuação unicamente altruísta ou indo de encontro as ideias de Porter e combinando a ideia filantrópica com a utilitarista visando vantagem competitiva?

A responsabilidade social e a vantagem competitiva – temas desse trabalho – se relacionam e dependendo da combinação de motivações para a atuação social podem ocasionar melhores resultados em termos de vantagem competitiva. Deste modo, esse trabalho se propõe a estudar as motivações múltiplas da responsabilidade social, analisando a relação dessa com a geração de vantagem competitiva em uma Cervejaria.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a relação entre as motivações múltiplas da responsabilidade social empresarial assim como os resultados sociais, econômicos e a vantagem competitiva na Cervejaria Ambev.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Estudar o cenário internacional de atuação social e suas mudanças no decorrer da última década.
2. Analisar os principais conceitos relacionados a responsabilidade social empresarial verificando a classificação das ações da empresa estudada em relação aos níveis de abordagem da responsabilidade social.
3. Compreender as motivações múltiplas da responsabilidade social empresarial e sua relação com a vantagem competitiva da empresa
4. Analisar os resultados dos exercícios de quatro anos da Cervejaria Ambev, identificando os impactos das ações de responsabilidade social.
5. Avaliar a percepção dos colaboradores acerca das ações de responsabilidade social da empresa.

6. Identificar alternativas de melhorias a partir da coleta de percepção dos colaboradores.

### **1.3 Metodologia do Trabalho**

O presente trabalho consiste em um estudo de caso de natureza empírica, delineamento correlacional e abordagem quali-quantitativa. As etapas desse estudo compreendem a revisão bibliográfica do assunto, aprofundando-se os conhecimentos acerca da tese, análise da relação das variáveis de vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial, assim como aplicação de questionários a fim de analisar a percepção do funcionário Ambev em relação a adoção de ações de responsabilidade social. Por fim, a parte final do estudo será a apresentação da conclusão que compreende os resultados dos questionários e suas análises e também as sugestões de melhorias em relação ao programa de ações de RS promovidas pela cervejaria.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho será composto de sete seções como demonstra a Figura 01:

A primeira é a Introdução que contempla os aspectos gerais do trabalho, além da justificativa do trabalho, bem como os objetivos gerais e específicos. Além disso, também é resumida a metodologia do trabalho seguido pela breve explicação da estrutura do trabalho a que este subcapítulo se refere.

A segunda é o Referencial Teórico que contém a explicação de todos os conceitos relacionados ao tema em questão. Nesta seção são definidos os conceitos com base em trabalhos passados na mesma área do conhecimento.

A terceira é a Metodologia que detalha qual foi o passo a passo utilizado para desenvolver a análise em questão.

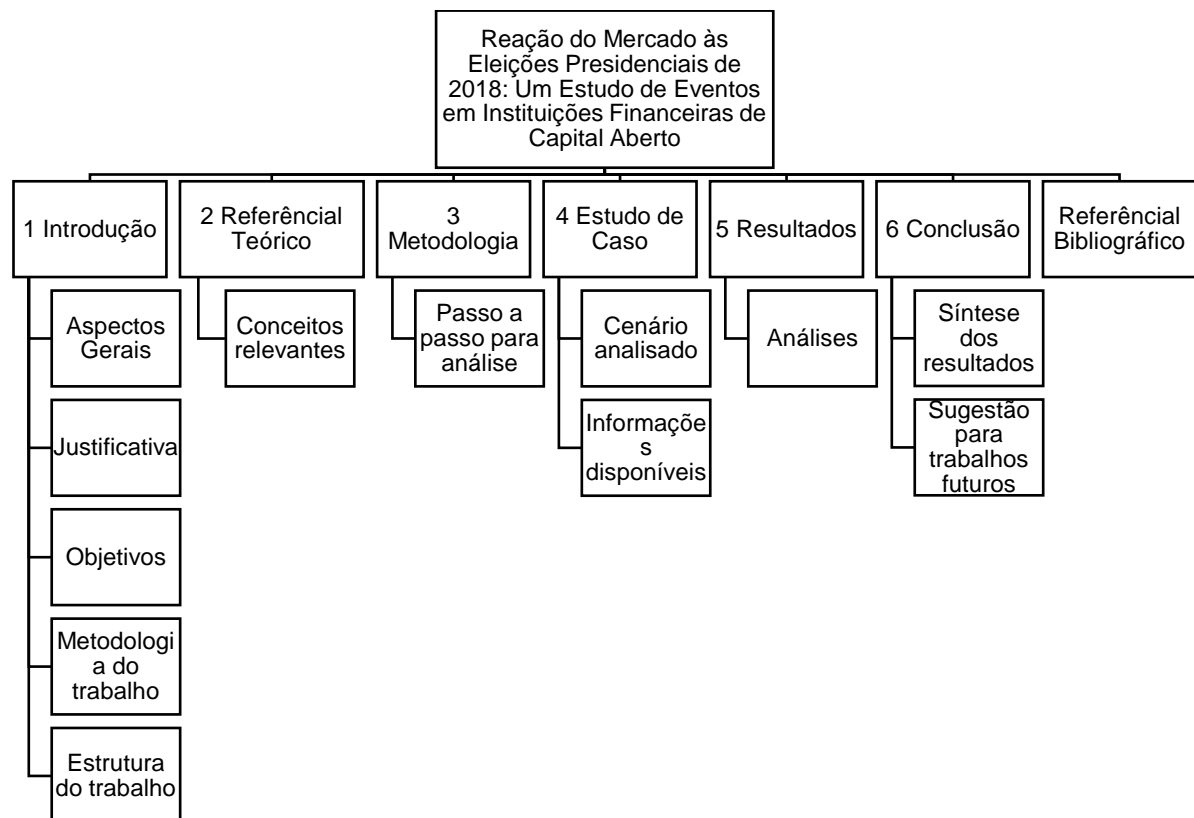
A quarta é o Estudo de Caso que descreve qual o cenário analisado e quais as informações disponíveis para construção da análise.

A quinta é a seção dos Resultados que serão apresentadas quais foram as análises encontradas para os objetivos específicos apresentados, assim como as

sugestões de melhoria identificadas a partir da aplicação de questionários para os colaboradores Ambev.

A sexta seção contará com a Conclusão do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, a última seção trará todo referencial bibliográfico utilizado no trabalho.



**Figura 1 - Estrutura do Trabalho**

Fonte: Autoria Própria (2018)



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o objetivo de avaliar a geração de vantagem competitiva como produto da aplicação da responsabilidade social empresarial em uma Cervejaria, é preciso primeiro definir o fundamento teórico desta metodologia adotada. Desta maneira, este capítulo será responsável pela definição de conceitos importantes para sustentar a posterior análise realizada.

### **2.1 Responsabilidade Social Empresarial**

#### **2.1.1 Contextualização**

O papel das empresas no contexto social é algo em constante alteração. Conforme vão ocorrendo as mudanças sociais, também se alteram as expectativas da sociedade diante das atividades e resultados da operação das organizações. Uma vez que a relação entre sociedade e empresa é instituída por um contrato social, a legitimação da própria existência da atividade empresarial é feita pelo corpo social, reconhecendo os exercícios da operação e obrigações, mas também delimitando a atuação.

Uma vez que a sociedade é responsável por legitimar a atividade da empresa, as expectativas e demandas da comunidade para com as instituições foram se alterando e, a partir do século XXI, as organizações compreenderam que as novas exigências sociais ultrapassaram os limites das operações empresariais e passaram a se posicionar de forma a atender essas novas necessidades. No entanto, como diferenciar o que concerne de fato à responsabilidade social empresarial e ao que ultrapassa os limites das ações empresariais?

Segundo Simões (2008), os primeiros registros referentes a responsabilidade social datam do início do século XX, no entanto, devida à natureza da ideia de que o compromisso empresarial não se restringia a sua atuação, mas se estendia também à sociedade em que estava inserida e o contexto histórico de ascensão de regimes socialistas, tais ideias acabaram sendo combatidas por empresários e acadêmicos, sendo as discussões acerca do assunto retomadas apenas na metade do século.

De acordo com Bicalho (2003), os primeiros estudos referentes à Responsabilidade Social apareceram na década de 50 nos EUA e na década de 60 na Europa. A partir dos resultados desses estudos, consolidaram-se diferentes linhas de pensamento acerca da definição de responsabilidade social.

Bowen (1957) foi um dos precursores da teoria da responsabilidade social e a define como a obrigação do empresário de adotar uma postura que compreenda políticas, decisões e linhas de ações desejáveis alinhadas com os valores da sociedade. O autor entende que os negócios são centros de poder e decisão e que as ações empresariais não se limitam ao ambiente corporativo, mas que afetam a vida dos cidadãos nos mais diversos pontos. Diante disso, Bowen defende a necessidade de compreensão por parte das empresas de seus impactos sociais, além da garantia da incorporação do desempenho social e ético na gestão dos negócios e a sua avaliação através de auditorias.

Friedman (1970) define que existe uma, e somente uma responsabilidade da empresa: utilizar seus recursos e organizar suas atividades com o objetivo de aumentar seus lucros, seguindo as regras do jogo de mercado garantindo uma competição aberta e livre, sem danos ou fraudes. Para o autor, a responsabilidade primordial de uma empresa é para com os seus sócios e não com o ambiente que está inserido, sendo assim, a garantia dos recursos está acima de quaisquer outras responsabilidades. Friedman entende que investimentos realizados pela empresa na área social, independente do público afetado (interno ou externo), são formas de lesar os acionistas, uma vez que os seus lucros são diminuídos, além disso, uma empresa que procede com a responsabilidade social não deve ser reconhecida ou elogiada, mas sim processada, uma vez que está se auto tributando.

Na década de 60, outros estudos foram publicados e o tema da responsabilidade social passa a ser mais debatido. Durante esse período, o entendimento da responsabilidade das empresas deixa de se limitar a geração e maximização de lucro e passa a incorporar também a necessidade de posicionamento diante dos recursos econômicos e humanos. Tais recursos societários devem ser utilizados de forma a garantir fins sociais, não se deve balizá-los considerando apenas os interessados privados, mas entende-los como meios e, também, fins que necessitam de um direcionamento mais amplo.

A década de 70 também é marcada pela discussão da responsabilidade social. Novamente o contrato social entre sociedade e empresas em geral é influenciado pelo meio, a comunidade agora aborda temas como poluição, distribuição de renda, diversidade, pobreza, entre outros, e as empresas como parte constituinte do ambiente não podem se eximir das responsabilidades acerca desses temas. O resultado dessa alteração consiste em um maior envolvimento das organizações com assuntos relacionados à segurança no trabalho, movimentos ambientais e regulamentação governamental. Resgatando o pensamento desenvolvido na década anterior, os recursos humanos e naturais passam a ser de maior interesse, principalmente no que concerne à manutenção e a preservação dos mesmos.

É interessante entender que essa alteração no contrato social entre empresa e sociedade é influenciada pelo relatório *Social Responsibilities of Business Corporation Report da Comitee for Economic Development*, o qual apresenta o seguinte trecho:

“Os negócios estão sendo chamados para assumir responsabilidades amplas para a sociedade como nunca antes e para servir a ampla variação de valores humanos (qualidade de vida além da quantidade de produtos e serviços). Os negócios existem para servir a sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder as mudanças de expectativa do público”

Através da interpretação desse trecho, compreende-se que para o documento, o entendimento de responsabilidade social é de que as empresas assumam um novo papel sem se eximirem de suas responsabilidades anteriores, mas sim, acrescentando o impacto social como um de seus maiores e mais importantes resultados, uma vez que a Responsabilidade Social emerge do poder social. A tomada de decisão de uma organização corporativa deve ser guiada não apenas por ações que vão de encontro com os objetivos estratégicos da empresas, mas que também protejam os interesses do meio em que está inserido, visto que durante o exercício de suas missões, as organizações fazem uso de uma grande quantidade de recursos da sociedade, sejam eles naturais ou humanos, e em contrapartida, é esperado que esses recursos e os produtos das atividades da empresa sejam utilizados de forma a vir beneficiar essa mesma sociedade. Keith Davis (1973) defende que a ao ignorarem a responsabilidade social, as organizações são ameaçadas pela chamada lei de ferro da responsabilidade social a qual define que a

longo prazo, quem não usa poder de uma maneira que a sociedade considera responsável tenderá a perder esse poder.

Carrol e Buchholts (2000), por sua vez, apresentam uma visão mais pluralizada para a responsabilidade social empresarial, conceituando-a a partir do ponto de vista da sociedade. A partir desse modelo, a empresa assume outras responsabilidades que englobam mais do que apenas a geração de valor para os *stakeholders* e respeito às leis e normas, mas também aspectos filantrópicos. A RS é dividida em quatro níveis: discricionária, ética, legal e econômica e é representada pela figura 1, na qual a obrigatoriedade é representada pela base e, quanto mais se ascende o nível, aumenta-se o caráter de vontade e escolha própria da responsabilidade.

Essa é uma perspectiva organizacional diferente da tradicional, já não importam apenas os produtos e retornos financeiros, assim como apenas garantir a legalidade. A partir dessa perspectiva, a observância e cumprimento de requisitos assume o ponto de vista do contexto social em que está inserido e dessa forma, todas as ações importam dado que afetam a comunidade envolvente.



**Figura 2 - Pirâmide da Responsabilidade Social**

Fonte: Adaptado de Carroll e Buchholtz, 2000, p. 33

O primeiro nível da pirâmide da responsabilidade social diz respeito à responsabilidade econômica. Esse nível é a base de todos os outros níveis, uma vez que se a sua manutenção e saúde não for assegurada, os outros perdem a sua razão de existir. A responsabilidade econômica entende que a empresa deve fornecer bens e serviços à comunidade obtendo lucro como resultado.

A responsabilidade legal, por sua vez, confere à empresa a necessidade de cumprir leis e regulamentos dos governos e negócio. Esse segundo nível da pirâmide estabelece que a organização deve adequar suas atividades e produtos às legislações vigentes, de forma a manter seus aspectos tangíveis e intangíveis dentro da legalidade. Isso concerne também a gestão dos relacionamentos com os *stakeholders*, sejam eles fornecedores, distribuidores, governos ou associados. A observância desses dois primeiros níveis de responsabilidade assegura à empresa o cumprimento de requisitos básicos de funcionamento.

A responsabilidade ética compreende o terceiro nível da pirâmide e trata sobre as atividades e práticas que são esperadas pela sociedade, mas não necessariamente exigidos, compreende aquilo que é entendido como certo ou errado pela comunidade, mas que não necessariamente corresponde ao pensamento social geral ou algo ilegal.

Por fim, a responsabilidade discricionária é representada pelo topo da pirâmide e diz respeito as ações para promover o bem-estar humano, são as iniciativas que almejam a solução de questões sociais que não necessariamente impactam o desempenho ou atividades da empresa. Tais iniciativas são de caráter voluntário e correspondem às ações de aporte financeiro, humano e material desempenhadas pelas empresas no desenvolvimento da sociedade e solução de problemáticas sociais.

Os conflitos de tomada de decisão na pirâmide de responsabilidade social acontecem, predominantemente, entre o nível econômico e os demais. O senso comum entende que atender os requisitos dos outros níveis implica no sacrifício da base, ou seja, afeta os resultados econômicos da empresa, no entanto, é exatamente nessa interface que grandes oportunidades estratégicas aparecem. Uma empresa que sabe conciliar os mais diversos níveis de responsabilidade social, consegue desenvolver seus aspectos de gestão de forma inovadora. É importante entender que não apenas as atividades base da operação são fontes de recursos financeiros, mas ações relacionadas à responsabilidade ética e legal podem sim beneficiar economicamente as organizações. A empresa deve ser entendida como um todo, logo, as relações entre os diferentes níveis de responsabilidade influenciam nos demais, assim, nenhuma ação é isolada em objetivo e resultado.

Melo Neto e Froes (1999) apresentam outro entendimento para o conceito de Responsabilidade Social:

(...) é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.  
(MELO NETO E FROES, 1999, p.87)

Logo, a responsabilidade social é o compromisso estabelecido entre uma organização e a sociedade, algo que vai além apenas dos resultados da operação, mas que afeta o meio positivamente.

### **2.1.2 Instituto Ethos de Responsabilidade Social**

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social é uma OSCIP brasileira, ou seja, uma organização da sociedade civil de interesse público, que tem por missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e responsável. A organização foi criada em 1998 por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada e é referência nacional em responsabilidade social. O instituto entende que a empresa socialmente responsável não é aquela que apenas atua socialmente, mas sim a que tem a capacidade de ouvir as partes interessadas ligadas à sua operação e consegue incorporar tais reivindicações de forma estratégica as suas atividades, atendendo as demandas do todo e não apenas dos interessados monetariamente.

Com essa abordagem, o Instituto Ethos foge do entendimento primário de que a única razão de existir da empresa é a de gerar recursos financeiros para os seus proprietários e sócios. O lucro não deixa de ser um objetivo da instituição, mas não deve ser priorizado a curto prazo. As empresas enquanto importantes agentes do desenvolvimento econômico deverão exercer suas atividades buscando a maximização do lucro a longo prazo como resultado da obediência de fatores legais, da observância do seu impacto não-mercadológico e da sua atuação orientada pela responsabilidade social.

Como uma instituição referência na área de responsabilidade social, o Instituto Ethos juntamente com o Sebrae propõe alguns indicadores que auxiliam a manutenção das operações de uma empresa em uma diretriz de responsabilidade social. A partir da mensuração e do diagnóstico observado através dos resultados da aplicação desses indicadores, é possível para a empresa compreender o seu

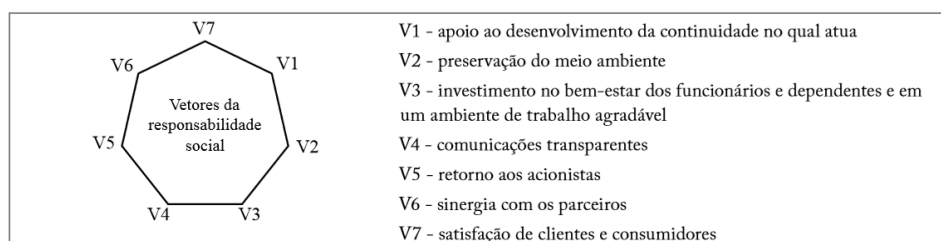
posicionamento e traçar planos de ação direcionados a uma mudança na estratégia de responsabilidade social.

A ISO 26000, publicada em 2010, é a primeira norma internacional de Responsabilidade Social Empresarial. O documento apresenta as diretrizes que auxiliarão empresas das mais diversas naturezas no processo de implantação e desenvolvimento de políticas baseadas na sustentabilidade. A sua importância se deve ao fato de que, apesar de já existirem diversas orientações quanto as demandas relacionadas às operações responsáveis, faltava um instrumento que estruturasse o conceito de sustentabilidade empresarial e direcionasse a operação para a identificação, priorização e /engajamento das partes interessadas.

O documento entende que a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e atividades na sociedade e no meio ambiente. Para tanto, é necessário um comportamento integrado em toda a operação da empresa, que seja ético, transparente e que esteja em conformidade com as leis aplicáveis. No total, são apresentadas sete diretrizes para uma conduta sustentável, são elas: responsabilidade, transparência, comportamento ético, consideração pelas partes interessadas, legalidade, normas internacionais e direitos humanos.

### 2.1.3 Vetores da Responsabilidade Social

Melo Neto (1999), por sua vez, apresenta sete vetores que representam as diferentes dimensões da Responsabilidade Social. O objetivo dos vetores da responsabilidade social (Figura 2) é direcionar o processo de gestão empresarial de forma que ocorra o fortalecimento da dimensão social. Os vetores apesar de tratarem de diferentes critérios, permitem por meio de suas interações uma orientação acerca do modelo de gestão sustentável.



**Figura 3 - Vetores da Responsabilidade Social**

Fonte: Adaptado de Melo Neto, p. 78

A partir do entendimento da relação dos vetores da responsabilidade social com o meio que a organização se encontra, Melo Neto levanta outra importante reflexão: a de entender a empresa como consumidora dos recursos pertencentes à sociedade. Diante disso, ao fazer uso dos recursos em benefício próprio, uma dívida social é contraída entre a organização e a sociedade, que passa a ter responsabilidade sobre alguns problemas da sociedade em que está inserida ou que é afetada por sua operação, pois sem a mesma, nem ao menos existira operação. (Ibid, p. 82)

A abordagem por vetores introduz a visão da responsabilidade social por dimensões: interna e externa. Dessa forma, é possível separar as atividades da organização acerca da natureza de sua dimensão, permitindo diferenciar quando as ações são para com o seu público interno, empregados, sócios ou dependentes e desassociando o processo de responsabilidade social com ações majoritariamente externas, ou seja, para com a comunidade e o entorno. Essa perspectiva ressalta ainda a complementariedade das duas dimensões, uma vez que a atuação da empresa não pode se limitar a uma única dimensão, seja ela interna ou externa, e a partir da boa gestão das dimensões é possível contribuir de forma significativa para o desempenho organizacional e sustentabilidade. (Ibid, p. 83, 93)

Outra perspectiva quanto à atuação empresarial social é apresentada por Camarotti e Spink (2003), principalmente nas atividades relacionadas à erradicação da pobreza. Os autores entendem que existem dois grandes eixos para as ações empresariais. O primeiro eixo diz respeito a responsabilidade enquanto empreendimento comercial, considerando a relação dos produtos e/ou serviços da empresa com os seus principais *stakeholders*. O segundo eixo, por sua vez, trata da organização enquanto ator social na sociedade, observando a atuação e as relações estabelecidas no espaço público. Apesar das diferentes definições, o emprego da responsabilidade social nas organizações refere-se, essencialmente, a relação entre a empresa e seus *stakeholders*, buscando garantir os benefícios às partes interessadas. Considerar a RS apenas na ótica da atuação social é ignorar todos os outros relacionamentos que um negócio pode ter, observando majoritariamente as ações de natureza filantrópica e de dimensão externa. Ao se limitar a esse tipo de desdobramento da RS, a instituição perde estrategicamente, visto que o exercício de uma operação sustentável é muito mais amplo.



A empresa pode sim atuar em ações que beneficiem a sociedade, no entanto, este fato não a exime de garantir não apenas o cumprimento das responsabilidades éticas, legais e também sociais que a envolvem, mas também a qualidade dessas atividades. Atendendo a esses requisitos, a empresa não limita a RS e passa a ter uma sustentabilidade mais ampla, refletida em sua operação através da manutenção de seus valores, objetivos estratégicos e geração de valor.

Por fim, Dowbor (2001) propõe uma excelente reflexão ao apontar a relação entre a essencialidade das atividades produtivas e das atividades que a suportam. A não garantia das atividades de suporte faz com que as empresas percam sua capacidade competitiva e deixem de ser tão produtivas, sendo assim, a atividade fim da organização não deve ser a sua única preocupação, mas sim, todas as atividades que se relacionam a sua cadeia. Além disso, é preciso pensar na base pois “nem a área produtiva, nem as redes de infraestrutura, e nem os serviços de intermediação funcionarão de maneira adequada se não houver investimento no ser humano, na sua formação, na sua saúde, na sua cultura, no seu lazer e na sua formação.”

Para Dowbor, é preciso que o desenvolvimento social e a qualidade de vida sejam entendidos como objetivos, pois assim é possível abandonar a visão do social como um setor de atividades e o mesmo se torna dimensão presente em todas as atividades.

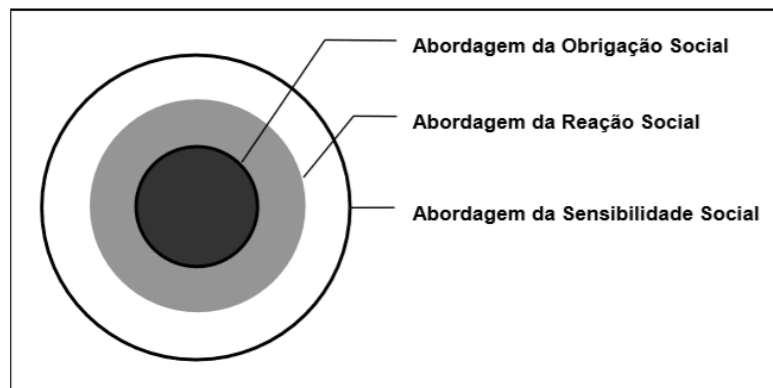
A aplicação da responsabilidade social como fator estratégico e decisório passa a ser um novo paradigma social, onde a orientação dos resultados é dada por uma dimensão antes negligenciada pelas partes, o setor social. Diante disso, ocorre um esforço comum das organizações na busca da inovação e aplicação dos princípios da RS, de forma a garanti-las geração de valor e vantagem competitiva no mercado.

## **2.2 Responsabilidade Social e Filantropia Empresarial**

### **2.2.1 Ações das Empresas em Resposta às Demandas Sociais**

Montana e Charnov (1998) e Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) destacam que a diferença entre a ausência de responsabilidade social, exceto da exigida por lei, e a adoção de uma postura socialmente responsável mais ampla, surgem três

níveis diferentes de abordagem da responsabilidade social a serem adotadas como ações das empresas em relação às suas demandas sociais.



**Figura 3 – Níveis de Abordagem da Responsabilidade Social**

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov, p. 36 e Donnelly, Gibson e Ivancevich, p. 86-89

- **Obrigação Social:** é quando uma empresa tem um comportamento socialmente responsável, atuando de forma a buscar o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade. Essa perspectiva vai de encontro às ideias de Friedman e de seus seguidores Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) que afirmam que

uma empresa lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, e ao contribuir para o bem-estar público pagando seus impostos. (DONNELLY, GIBSON E IVANCEVICH, 2000, p.86)

- **Reação Social:** é a abordagem passiva, na qual as empresas reagem voluntária ou involuntariamente às pressões de certos grupos (associações comerciais, sindicatos, ativistas sociais, consumidores, etc.). Empresas que adotam esse tipo de postura tendem a atender às responsabilidades econômicas, legais e éticas e se as forças externas exercerem pressão, a diretoria da empresa pode vir a reduzir as atividades que são entendidas como “questionáveis”. A influência externa é relevante para a mudança de postura, uma vez que essas empresas compreendem que dependem do reconhecimento e da aceitação social e que ignorar as pressões sociais pode ser destrutivo a longo prazo.

- **Sensibilidade Social ou Pró-atividade Social:** caracteriza-se por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reativos e reparadores. A expressão sensibilidade social é utilizada para denominar atos que vão além da mera obrigação e reação social. Uma empresa socialmente sensível procura formas de resolver problemas sociais, ou seja, é uma empresa fortemente empenhada numa abordagem proativa, a qual coloca os seus gestores e organizações numa posição de responsabilidade, distante do foco tradicional de meios e fins econômicos.. Problemas futuros são antecipados e ações são tomadas a fim de evitar o surgimento de problemas futuros ou minimizar seus reflexos.

Na prática, uma empresa pode se encontrar em qualquer posição dentro dos limites da Figura 3. Ser socialmente reativo implica a aceitação da obrigação social. De igual modo, ser socialmente sensível requer os comportamentos da obrigação e da reação social.

### **2.2.2 Atuação social**

A partir da movimentação conjunta das empresas no desenvolvimento de atividades sociais, a busca por alternativas que agreguem valor social às suas atividades tornou-se uma constante no mercado, uma vez que não basta apenas ter consciência da necessidade de uma gestão orientada pela Responsabilidade Social, mas é preciso atuar ativamente e alcançar retornos reais desses investimentos.

Apesar do cenário internacional já ter incorporado noções de Responsabilidade Social desde a década de 50, esse movimento só foi inserido ao contexto brasileiro quando ocorreu a abertura econômica e entrada de grandes grupos internacionais no país e, foi intensificado apenas nos anos 90 com o aparecimento de organizações não-governamentais e do terceiro setor. Dessa forma, o vocabulário corporativo passou a contemplar termos como: filantropia, cidadania empresarial, ética nos negócios e voluntariado empresarial, itens que antes não eram citados, muito menos implementados

De acordo com Schommer (2000), a atuação e a dedicação de tempo e recursos no desenvolvimento social estão intrinsicamente ligadas aos valores, cultura

e estratégias específicas da empresa, existindo três formas básicas de atuação social empresarial:

Atuando eticamente em suas atividades produtivas (ambiente, políticas adequadas de recursos humanos, cooperação tecnológica, qualidade e gestão ambiental, maximização dos insumos, apoio ao desenvolvimento de empresas locais como fornecedores e distribuidores);  
Mediante investimento social, não apenas através de doações filantrópicas, mas também compartilhando capacidade gerencial e técnica, desenvolvendo problemas de voluntariado empresarial, adotando iniciativas de marketing social, apoiando iniciativas de desenvolvimento comunitário;  
Mediante contribuição ao debate sobre políticas públicas, colaborando no desenvolvimento de políticas fiscais, educacionais, produtivas, ambientais e outras. (SCHOMMER, 2000, p.5)

Sendo a aplicação da responsabilidade social um fenômeno relativamente novo no país, diversas expressões ligadas ao movimento são utilizadas com significados muito amplos e até mesmo sinônimos, dessa forma, é necessário conceitua-los de maneira a elucidar os termos ligados à ação social empresarial.

### **2.2.3 Filantropia Empresarial**

Por definição, filantropia diz respeito à um “profundo amor à humanidade, assim como desprendimento, generosidade para com outrem ou caridade”. No contexto corporativo, a ação filantrópica pode ser caracterizada como uma ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária realizada por meio da doação de recursos materiais ou financeiros à um grupo, comunidade ou instituições sociais. Segundo Martins (2001):

Os termos filantropia empresarial e solidariedade corporativa parecem remeter à mesma ideia. Tanto o termo filantropia – de cunho mais religioso – quanto o termo solidariedade traduzem-se numa mesma coisa: a ideia de que a qualidade de vida da sociedade depende do grau em que cada um dos seus integrantes genuinamente se preocupa com o bem-estar de seu próximo. No entanto, a filantropia seria a ação ou a atitude daqueles que são solidários, expressando-se sob a forma de doação ou caridade. O termo solidariedade, mais do que caridade ou doação, possui em seu seio a ideia de reciprocidade de uns para com os outros, em direitos e obrigações. (MARTINS, 2001, p. 29)

Entendendo a ação filantrópica como um ato temporário, circunstancial e que gera necessidade de manutenção, uma vez que a prática isoladamente não se sustenta, a mesma pode vir a ser responsável pela geração de expectativas de futuro

que nem sempre serão alcançadas, visto que não existe a garantia e nem a obrigatoriedade de terem natureza periódica.

Outro ponto importante em relação a filantropia empresarial é que o simples ato filantrópico não garante que a empresa seja considerada responsável socialmente, ou seja, que a mesma tenha preocupação ambiental, desenvolvimento de cidadania, respeito aos direitos dos empregados, leis, cumprimento de ética, entre outros. Azambuja (apud Tenório 2001) escreve a esse respeito:

A filantropia não pode nem deve eximir a empresa de suas responsabilidades. Por mais louvável que seja uma empresa construir uma creche ou um posto de saúde na sua comunidade, a sua generosidade em nada adiantará se, ao mesmo tempo, estiver poluindo o único rio local ou utilizando matéria-prima produzida em fábricas irregulares, que empregam trabalho infantil em condições insalubres ou perigosas. (AZAMBUJA apud TENÓRIO 2004, p. 13)

A filantropia empresarial não pode ser entendida como uma moeda de troca por alguma atitude questionável, mas sim, uma ação espontânea da organização buscando retribuir ao meio, que nem sempre precisa ser o que está inserida.

No contexto brasileiro, a filantropia empresarial vem conquistando crescente visibilidade e atuação, disputando com outras formas de ações privadas realizadas em benefício público. Quando se pensa em filantropia empresarial nota-se consenso sobre a exigência de que esse investimento ocorra sobre uma política da empresa, e não somente sobre o compromisso pessoal do empresário. Com esse sentido, a filantropia empresarial, se não é exatamente nova como prática, assume um caráter inovador. (De Paula e Robden, 1998)

Uma questão amplamente debatida quando se trata de filantropia empresarial é como justificar para os acionistas e partes interessadas no lucro real da empresa, as despesas relacionadas às atividades que aparentemente não têm fins lucrativos. Primeiramente, é necessário compreender o processo decisório relacionado a esse tipo de atividade. O critério econômico, fator levado em consideração na tomada de decisão dos mais diversos investimentos, é justificado nesses casos em função do lucro marginal da operação. Ou seja, os custos e gastos podem ser contrabalanceados se benefícios à médio e longo prazo forem considerados. Dessa forma, apesar da filantropia empresarial não representar algo atrativo a curto-prazo, pensando estrategicamente é uma boa opção para as empresas.

## **2.2.4 Cidadania Empresarial e Voluntariado Empresarial**

O termo cidadania empresarial trata da relação de envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária, por meio de incentivo ao trabalho voluntário, do compartilhamento, da sua capacidade gerencial, de parcerias com associações ou fundações e do investimento em projetos sociais (Tenório, 2006)

Atualmente, os termos de cidadania e voluntariado empresarial são utilizados como sinônimos. No entanto, o voluntariado empresarial é um tipo de atuação social, e por sua vez, constitui a cidadania empresarial, sendo apenas uma parte. Szazi (2001) define voluntariado como o conjunto de ações empresariais utilizadas para incentivar o time de funcionários a se engajarem em atividades voluntárias na comunidade. A natureza dessas ações é variada e pode consistir em cessão de espaço e recursos da companhia para o desenvolvimento de atividades voluntárias, dispensa de certo número de horas da jornada de trabalho para ações voluntárias e aproximação de funcionários e entidades interessadas em tal colaboração.

O conceito de responsabilidade social foi tomando forma com o passar das décadas e com a intensificação das exigências da sociedade; assim, foi ganhando outros nomes, como cidadania empresarial. Essa transformação decorre da constatação de que os agentes econômicos não atuam em um vazio, mas sim em um sistema global, que pode se tornar também insustentável – e, assim, prejudicial – para a continuidade mesma da empresa. Dessa forma, ao procurar a eficiência da empresa e buscar o máximo retorno sobre o capital em benefício dos acionistas, os gestores perceberam a importância de também levar em conta as dimensões sociais, ambiental e ética das suas atividades. O conceito se enquadra em um objetivo maior: o de criar condições propícias a uma organização mais ética e pluralista, que pensa a economia e a sociedade como um todo e que precisa ser mantido em equilíbrio. A empresa cidadã passa a ser aquela cuja missão reconhece explicitamente que seu objetivo não se restringe à maximização do lucro para os acionistas majoritários, como pregava Milton Friedman na década de 1970.

Para Fischer e Schommer (2000), a cidadania empresarial vai além do conceito acima apresentado, mas também considera o fato de que uma empresa, por possuir personalidade jurídica distinta de seus acionistas e proprietários, pode ser considerado um cidadão:

Cidadania empresarial pode ser entendida, então, como uma relação de direitos e deveres entre as empresas e seu âmbito e relações e participação ativa empresarial na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem. (FISCHER E SCHOMMER, 2000, p.13)

Martinelli (2000), por sua vez, assemelha a definição de cidadania empresarial ao próprio processo de desenvolvimento do conceito de Responsabilidade Social, distinguindo-a em estágios. Inicialmente, a empresa tem por único objetivo os retornos financeiros imediatos. Essa é a razão de ser da empresa, o motivo pelo qual ela existe e por isso, as preocupações sociais e ambientais são mínimas pois, muitas vezes, em um curto-prazo, podem vir a confrontar a geração de lucros, visto que se tratam de despesas e custos. No segundo estágio, a empresa já não mais se isenta das responsabilidades do meio, mas passa a ser vista como uma organização que aglutina interesses dos mais diversos grupo – os agentes sociais. Por último, a empresa “opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético”, tornando-se assim uma empresa-cidadã.

Assim como diversos autores, Melo Neto e Fróes (2000, p.100) afirmam que o conceito de “cidadania empresarial é resultante das ações internas e externas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas”., ou seja, é um conjunto de ações realizados nos âmbitos interno e externo. Entender a cidadania empresarial em tamanha amplitude pode não ser a forma mais apropriada, visto que pode ocorrer a confusão com o próprio conceito de responsabilidade social.

### **2.3 Motivações Múltiplas da Responsabilidade Social**

O papel das empresas perante a sociedade foi se alterando no decorrer das décadas, inicialmente esse papel era delimitado pela geração de bens e serviços e maximização de lucros para os acionistas. A responsabilidade da empresa para com a sociedade se limitava ao cumprimento do compromisso com o trabalhador, acionistas e governo, sendo responsável por funções como pagamento de salários, distribuição de lucros e pagamento de impostos e não se atentando ao impacto da atividade da empresa no meio em que estava inserida.

Dessa forma, quaisquer funções que iriam além das diretamente relacionadas à razão de existir da empresa, ou seja, além de garantir lucro aos acionistas, era entendida como alheia à organização e seu desempenho competia a outros agentes.

Com a mudança de enfoque na década de 80, as empresas passaram a ser cobradas pelo impacto ambiental e social de suas atividades, precisando revisitar as suas esferas de responsabilidade (Fischer, 2002

). A pressão social por uma operação responsável e sustentável vem dos mais diversos *stakeholders*: o governo passa a regular e padronizar as operações das empresas, fiscalizando e penalizando através de multas, interdições e processos judiciais aquelas que não se adequam aos requisitos. A sociedade assume um papel bem mais ativo frente aos problemas sociais e começa a questionar a atuação empresarial. Além disso, outros *stakeholders* como consumidores e financiadores passam a esperar a mudança de postura das empresas.

A empresa deixa de ser entendida como uma produtora de lucro e passa a ser julgada pelas suas atividades e os subprodutos da sua atuação, considerando várias esferas da relação empresa – ambiente. Em decorrência dessa mudança de posicionamento e também eventos no cenário sócio-político brasileiro e mundial, verifica-se um crescimento na ocorrência de ações de desenvolvimento social, ampliando as esferas da responsabilidade empresarial para além das fronteiras do negócio.

Melo Neto (2001) assinala a globalização e seus efeitos como um dos principais eventos que levaram à emergência de uma nova racionalidade econômica, onde as empresas passam a se constituir como principais agentes, tornando-se importantes núcleos decisórios e enfraquecendo as forças sociais. A fim de atenuar os efeitos dessa ordem do poder econômico sobre o político, cria-se uma nova lógica e racionalidade social. Dessa forma, surge uma nova ética social, que promove o associativismo e a participação social voltados à redução das desigualdades sociais. Nesse contexto, a empresa aparece como investidor social e importante agente de desenvolvimento.

Paralelamente ao movimento mundial, surgia no Brasil o PNBE, Pensamento Nacional das Bases Empresariais, uma entidade não-governamental composta por empresários que se uniram na luta pelo fortalecimento da democracia e pelo amplo exercício dos direitos da cidadania. Esse movimento buscava não apenas exprimir os

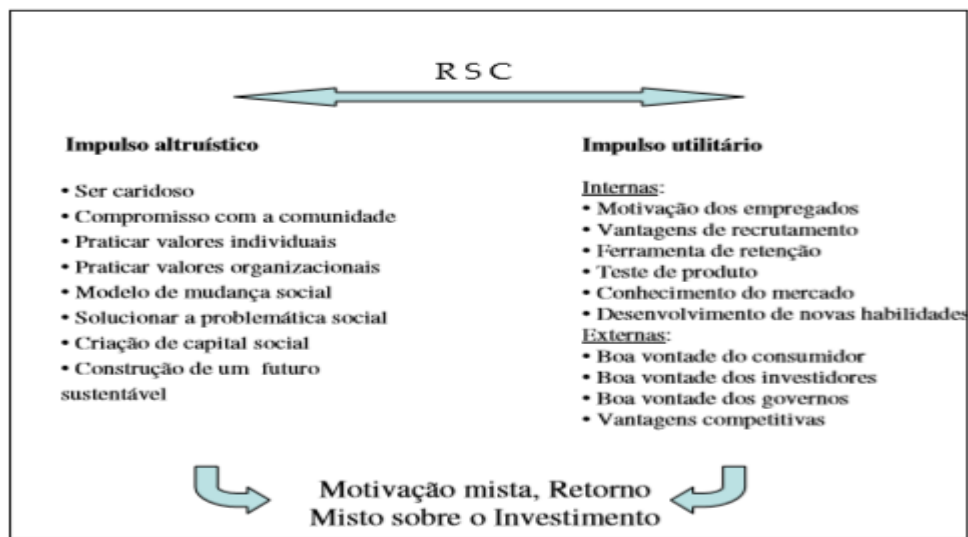


anseios da iniciativa privada, mas principalmente combater os abusos do poder econômico, lutar por uma melhor distribuição de renda, introduzir a diversidade como elemento enriquecedor nos processos e defender o patrimônio material e humano do Brasil. Como resultado da criação da PNBE, várias outras organizações surgiram no país atuando e legitimando as iniciativas de responsabilidade social.

Como resultado da interação da empresa com a cobrança da sociedade que pressiona pela adoção de práticas sociais e também apoia as empresas que se posicionem nessa direção, o surgimento de organizações ligadas a responsabilidade social e também os eventos político-sociais do período, o ambiente de negócios é influenciado e passa a ter uma atuação social mais intensa. No entanto, o que move uma empresa a adotar essa postura? Existe apenas uma influência? Nesse sentido, cada empresa seguirá seu caminho próprio definido por uma combinação de forças resultantes de seus valores, crenças, características de seu contexto interno e externo, de modo a definir como a organização irá se portar diante daquilo que anteriormente lhe era alheio, ou seja, o impacto da sua atividade com ambiente em que está inserido.

Segundo Austin (2000), existem determinadas motivações que levam as empresas a se envolverem e investirem em projetos de desenvolvimento social. As chamadas motivações múltiplas são combinações do utilitarismo e do altruísmo em diferentes graus, determinando assim o misto de razões que levam a esse tipo de prática. O altruísmo está ligado à filantropia, à caridade, atribuindo ao investimento social um caráter quase ideológico. O impulso utilitário, por sua vez, está ligado ao desenvolvimento do negócio, como a atuação social da empresa afeta a motivação dos funcionários, a imagem da organização, a conquista de consumidores e investidores e de que forma isso pode gerar vantagem competitiva.

Dessa forma, Austin propõe um espectro que busca classificar a motivação para a realização de ações de RS, que vai de um extremo puramente altruísta até o outro puramente utilitarista. A partir desse espectro, afirma que a motivação mista de ambos os componentes é a que confere maior sustentabilidade às iniciativas de responsabilidade social. O espectro das motivações múltiplas da atuação social pode ser observado na Figura 4.



**Figura 4 – Motivações Múltiplas para a Atuação Social**

Fonte: Adaptado de Austin, 2002.

Ao se analisar o espectro das motivações múltiplas para a atuação social proposto por Austin, pode se perceber que cada extremidade representa um tipo de valor gerado para a empresa. No extremo do impulso altruístico, são apresentadas motivações que geram valor social tanto no ambiente interno quanto no externo a empresa, uma vez que apesar de as vezes a atuação social ser externa, o produto da interação empresa-ambiente afeta ambos os lados, nem sempre de forma homogênea, mas influenciando também os recursos do ambiente interno a empresa. No contexto apresentado, geração de valor social diz respeito ao valor agregado por ações que aumentem o capital social para os públicos envolvidos.

Segundo Franco (2004), capital social equivale a rede social, sendo sua essência composta pelos múltiplos caminhos e conexões entre indivíduos e grupos. Dessa forma, capital social não é um conceito econômico ou sociológico, uma vez que trata dos padrões de organização e aos modos de regulação praticados por uma sociedade.

Fischer (2002) entende o capital social de uma forma mais ampla:

“... o capital social, constituído pelo acervo cultural e institucional que cada comunidade produz, conserva, transmite e transforma ao longo do tempo. Os valores e pressupostos básicos que sustentam a visão de mundo e o modo de ser de cada grupo social são alguns exemplos desses elementos intangíveis que conformam o capital social. Destaca-se, porém, entre tais elementos, aqueles que exercem papéis determinantes nos processos de desenvolvimento; a capacidade de mobilização e organização social; os modelos sociais que estimulam o pluralismo organizacional; a geração

permanente de redes que asseguram a participação a diversos atores sociais; a articulação entre instituições, propiciando convergir esforços para realizar metas coletivas. (FISCHER, 2002, p.10)

No extremo do impulso utilitarista, são as motivações cujas ações sociais proporcionam a empresa algum tipo de vantagem competitiva, ou seja, a ação é tida como um “investimento” visto que em algum momento pode vir a retornar benefícios para a empresa.

Supondo que as empresas não trabalhem apenas com um extremo do espectro, ou seja, atuem combinando as motivações utilitaristas e altruístas, o retorno será igualmente híbrido sobre o investimento social. Isto é, se a motivação é múltipla, também assim será o retorno.

Autores como Kanter (1999) e Porter (2002) defendem esse raciocínio de que não existem limites claros e pré-estabelecidos que definam a responsabilidade social. Dessa forma, visto que não existe um consenso quanto ao que se espera de postura e ação da empresa, fica a cargo da própria organização combinar as motivações que as levam a agir socialmente, levando em consideração os produtos de tal atuação e escolhendo aquilo que fizer mais sentido estrategicamente.

## **2.4 Consequências Empresariais da Responsabilidade Social**

### **2.4.1 Ganhos Decorrentes da RSC**

De acordo com Melo Neto e Fróes (citados em Guedes, 2000), os ganhos com responsabilidade social resultam no chamado retorno social institucional:

O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça a sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas.” (MELO NETO e FRÓES citados em GUEDES, 2000, p. 56)

Com base nos retornos descritos acima, Guedes (2000) afirma que podemos considerar que o retorno social institucional empresarial se concretiza através dos seguintes ganhos empresariais apresentados na Tabela 1 a seguir:

TIPOS DE RETORNO PARA A EMPRESA	EFEITO DAS AÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS
EM IMAGEM E EM VENDAS	FORTALECIMENTO E FIDELIDADE À MARCA E AO PRODUTO;
EM AUMENTO NO VALOR DA EMPRESA	VALORIZAÇÃO DA MARCA DA EMPRESA NA SOCIEDADE E NO MERCADO;
EM PUBLICIDADE	GERAÇÃO DE MÍDIA ESPONTÂNEA;
EM TRIBUTAÇÃO	POSSIBILIDADE DE INSENÇÕES FISCAIS PARA AS EMPRESAS PATROCINADORAS OU DIRETAMENTE PARA OS PROJETOS;
EM PRODUTIVIDADE E PESSOAS	MAIOR EMPENHO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS;
SOCIAIS	MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS DA SOCIEDADE;

**Tabela 01 – Ganhos Empresariais da Responsabilidade Social**

Fonte: Baseado em Guedes (2000), p. 56.

A pesquisa “Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado” do centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (CEATS-USP) realizada entre os meses de fevereiro e junho de 1999, a qual teve uma participação total de 273 companhias privadas e estatais (pequenas, médias e grandes), de nove estados e do Distrito Federal, apresenta a percepção dos ganhos da responsabilidade social empresarial.

Os resultados apontam que o investimento em ações sociais melhora em 79% a imagem institucional da corporação e aumenta em 74% suas relações com a comunidade. Quanto a motivação e produtividade dos funcionários, observou-se que melhora de 34%. Já o envolvimento do funcionário com a empresa ampliou em 40%. Por fim, com relação ao desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades dos funcionários, observou-se um incremento de 52%.

Dessa forma, entende-se que a responsabilidade social deve ser encarada como um investimento e não como um encargo, visto que os ganhos empresariais obtidos através de uma atuação responsável socialmente podem ser convertidos em valores econômicos diretos. O comprometimento social deixou de ser algo puramente filantrópico e passou a ser algo fundamental para a estratégia das empresas.

## 2.4.2 Perdas Decorrentes da Falta de RSC

Por consequência, a falta de responsabilidade social gera resultados opostos em relação aos retornos sociais apresentados no tópico anterior. Lourenço e Schroder (2000) afirmam que uma empresa antiética e que não é socialmente responsável pode ter inúmeras perdas empresariais tais como: má imagem, diminuição de vendas, enfraquecimento, boicote da marca, etc.

Além disso, olhando da perspectiva dos *stakeholders*, os mesmos podem ser considerados sócios do negócio. Dessa forma, as empresas que tratam seus *stakeholders* com negligência podem sofrer importantes perdas empresariais como descrito na Tabela 2 a seguir:

TIPOS DE RETORNO PARA A EMPRESA	EFEITO DAS AÇÕES NÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS
EM MÁ IMAGEM E DIMINUIÇÃO DAS VENDAS	ENFRAQUECIMENTO E BOICOTE À MARCA E AO PRODUTO;
EM QUEDA DAS AÇÕES E AFASTAMENTO DOS INVESTIDORES	DESVALORIZAÇÃO DA MARCA DA EMPRESA NA SOCIEDADE E NO MERCADO;
EM PUBLICIDADE NEGATIVA	GERAÇÃO NA MÍDIA DE DENÚNCIAS E CAMPANHAS CONTRÁRIAS ÀS AÇÕES DA EMPRESA;
EM PAGAMENTO DE MULTAS E TRIBUTAÇÕES	DESASTRES AO MEIO AMBIENTE; DANOS FÍSICOS OU MORAIS AOS FUNCIONÁRIOS E CONSUMIDORES; ESCÂNDALOS ECONÔMICOS E POLÍTICOS DESOBEDIÊNCIA ÀS LEIS;
EM BAIXA PRODUTIVIDADE	MAIOR EXPLORAÇÃO, INSATISFAÇÃO OU DESMOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS;
EM RECLAMAÇÕES DE CLIENTES E PERDA DE FUTUROS CONSUMIDORES	PROPAGANDA ENGANOSA; FALTA DE QUALIDADE E SEGURANÇA DOS PRODUTOS;

**Tabela 02 – Perdas Empresariais da Responsabilidade Social**

Fonte: Baseado em Guedes (2000), p. 57.

Lourenço e Schroder (2003) exemplificam por meio da pesquisa “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do consumidor brasileiro” alguns resultados negativos na perspectiva da influência das práticas empresariais no

consumidor brasileiro. A pesquisa levantou como principal questão quais seriam as atitudes de uma empresa que fariam com que o consumidor jamais adquirisse produtos ou serviços da mesma. As respostas retornaram que, das pessoas que não voltariam a comprar ou usar de seus serviços, 49% seriam no caso de propaganda enganosa; 43% se a empresa tivesse causado danos físicos ou morais aos seus trabalhadores, 42% se a empresa colaborasse com políticos corruptos; 32% se a empresa tiver vendido produtos nocivos à saúde dos consumidores; 32% se são colocados mulheres, crianças ou idosos em situações constrangedoras em suas propagandas; 28% se a empresa utiliza mão-de-obra infantil; 27% se a empresa polui o ambiente, 22% se a empresa sonega impostos; 13% se a empresa provoca o fechamento de pequenos empresários; e 11% no caso de empresas que subornaram agentes públicos.

Portanto, conforme os exemplos dados pelos resultados da pesquisa, identificou-se que as empresas necessitam dar importância às relações com seus *stakeholders*, não se limitando apenas a máxima de geração de lucro para os acionistas, pois a não observância dos outros *stakeholders* pode, em médio e longo prazo, ameaçar a sobrevivência da empresa.

## **2.5 Vantagem Competitiva e Valor**

### **2.5.1 Vantagem Competitiva**

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (Porter, 1985), além disso, entende-se que uma empresa possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial (Barney, 1991).

Inicialmente, na década de 60, o termo é utilizado de forma eventual. Ansoff (1965, p. 93) se refere a ele como a uma “posição concorrencial” vantajosa obtida pelo ajuste de produtos a mercados. Na década seguinte, o termo vantagem competitiva aparece em várias publicações, ainda remetendo a ideia de posição concorrencial, sem uma definição precisa (Allen, 1978; Morrisson & Lee, 1979; Ohmae, 1978). Com a mudança de foco na área de estratégia na década de 80, onde a maior ênfase passa

a ser na competição e não mais tanto em planejamento e portfólio, o termo vantagem competitiva torna-se ainda mais frequente (Ghemawat, 2002). No entanto, é apenas com a publicação do livro de Michael Porter (1985), *Vantagem Competitiva*, que o emprego do termo se dissemina entre consultores e acadêmicos.

De maneira geral, o que é passível de observação é que apesar das diversas análises do termo vantagem competitiva e de suas implicações, ocorre certa falta de consenso e imprecisão de um conceito tão relevante para a área. O Quadro 01 identifica algumas das principais definições usadas na literatura.

---

“Uma vantagem competitiva sustentável ou sustentada ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor da qual outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios ou os mesmos são custosos de imitar”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999, p. 5, tradução nossa).

---

“Em resumo, propomos a seguinte definição de vantagem competitiva: o diferencial entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um criar mais valor para o cliente do que ao outro”. (Ma, 2000, p. 18, tradução nossa).

---

“Quando duas ou mais empresas competem no mesmo mercado, uma empresa possui uma vantagem competitiva sobre seus rivais quando ganha (ou tem o potencial para ganhar) uma taxa do lucro persistentemente mais alta”. (Grant, 2002, p. 227, tradução nossa).

---

“Nós seguimos Peteraf (1993) ao pensar na relevante variável dependente, isto é, a vantagem competitiva sustentada como diferencial estritamente positivo de lucro em excesso aos custos de oportunidade (incluindo o custo de capital) que são mantidos em equilíbrio, no qual os diferenciais mais relevantes podem estar entre indústrias bem como intraindústria”. (N. J. Foss & Knudsen, 2003, p. 291, tradução nossa).

---

“Uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente marginal (*breakeven*) em seu mercado de produto.... O valor econômico criado por uma empresa no decurso da prestação de um bem ou um serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores ao adquirirem o bem e o custo econômico para a empresa”. (Peteraf & Barney, 2003, p. 314, tradução nossa).

---

“Este artigo propõe que a vantagem competitiva seja concebida como a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico”. (Vasconcelos & Brito, 2004, p. 74).

---

“Diz-se que a empresa tem uma vantagem competitiva sobre a rival se ela tiver impulsionado um amplo espaço entre a disposição a pagar que gera entre seus compradores e os custos que incorre – na verdade, um espaço mais amplo do que o alcançado por seus concorrentes”. (Ghemawat & Rivkin, 2006, p. 3, tradução nossa).

---

#### **Quadro 01 – Definições de Vantagem Competitiva**

Fonte: Adaptado de Vasconcelos, 2000.

É importante diferenciar a vantagem competitiva de desempenho financeiro superior. Desempenho financeiro superior diz respeito apenas a um bom exercício em suas cinco áreas de atuação: solvência em curto prazo, atividade, alavancagem financeira, rentabilidade e valor. Frequentemente esses termos são tratados como tendo uma relação causal direta e perfeita e são intercambiados com frequência. Esse tratamento leva a um questionamento da própria utilidade do conceito, que não adicionaria qualquer explicação para a variável dependente desempenho (Powell, 2001).

A partir do final da década de 90, a amplitude de definições é questionada e é observado um avanço na direção de um consenso sobre a necessidade de precisão na definição, uma vez que vantagem competitiva se torna um dos principais termos na área de estratégia. Coff (1999) defende que vantagem competitiva pode não necessariamente corresponder a um desempenho superior, mostrando como a ideia de criação de valor para a definição de vantagem competitiva pode diferenciá-la do desempenho. Neste sentido, Rumelt (2003) identifica uma convergência em torno do conceito de criação valor superior aos concorrentes. Depois disso, ocorre um resgate do conceito de valor econômico proposto por Brandenburger e Stuart (1996) para se referir tanto à vantagem competitiva como para explicar desempenho superior.

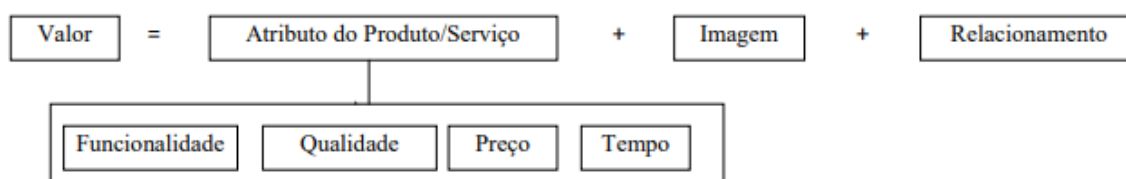
A partir da associação do conceito de valor econômico ao de vantagem competitiva, o conceito de vantagem competitiva passa a convergir. No entanto, para caracterizar a VC, é preciso compreender a definição de valor criado e também as suas delimitações.

### **2.5.2 Valor**

A discussão de valor é frequentemente abordada em estratégia, principalmente quando se trata de vantagem competitiva. O conceito econômico distingue-se entre valor de uso e valor de troca de bens e serviços (Ito, Hayashi, Gimenez, & Fensterseifer, 2012), sendo o valor produto dos processos de transformação dos recursos na cadeia de valor (Barney, 1991; Bowman & Ambrosini, 2000; Porter, 1985).

Para Porter (1985, p. 3), a acepção de valor é “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”. Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169), por sua vez, entendem que o “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências medidas pela comunidade”. Bem como, e de maneira mais ampla, Kaplan e Norton (1997) expõem o valor como um construto que pode ser expresso conforme Figura 5.





**Figura 5 – Construto Valor**  
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.79)

Assim como acontece na determinação do conceito de vantagem competitiva, a ocorrência de uma convergência acerca do termo valor também não se dá de maneira consensual. Diversas são as interpretações que mais fragmentam o termo do que contribuem para a composição do todo. Retoma-se então os conceitos econômicos resgatando as ideias de Marx. Segundo Marx (1867):

a] utilidade de uma coisa faz seu valor de uso”, enquanto o “valor de troca aparece acima de tudo como relação quantitativa, a proporção na qual valores de uso de um tipo são trocados por valores de uso de outro tipo”. Ou seja, o valor de uso está relacionado aos atributos qualitativos de um bem e o valor de troca às proporções quantitativas envolvidas nas trocas. (MARX, 1867, p. 126)

Bowman e Ambrosini (2000), por sua vez, contribuem para tais termos adicionando que valor de uso “refere-se às qualidades específicas de um produto percebido pelos clientes em relação às suas necessidades”. Dessa forma, os julgamentos referentes ao valor de uso pertencem ao consumidor são subjetivos e individuais, sendo produto da interação do consumidor com o produto. Em outras palavras, valor de uso é percebido pelo cliente” (Bowman & Ambrosini, 2000, pg. 2-3). O valor de troca, por sua vez, “refere-se ao preço. É o montante monetário realizado em um ponto específico no tempo quando a troca de bens é concretizada” (Bowman & Ambrosini, 2000, p. 3)

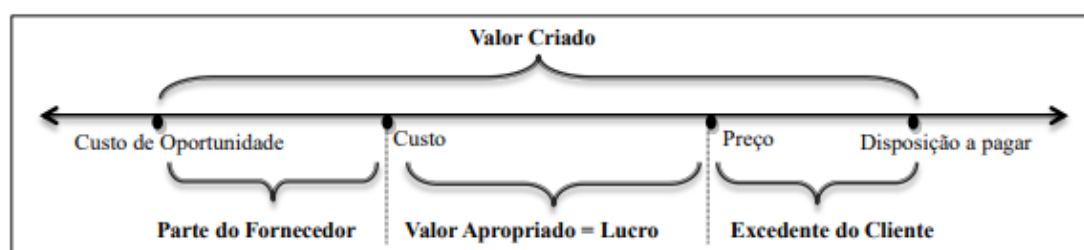
Além da discussão acerca da definição do termo valor, ocorre o debate de outros dois aspectos que muitas vezes são confundidos: a criação de valor e a apropriação de valor.

Para Brandenburger e Stuart (1996), a criação de valor pela empresa se dá como a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente. Por conceito, a disposição a pagar representa o valor monetário que inclui todo o benefício que o cliente auferir no uso ou consumo do produto (Krishna, 1991; Wertebroch & Skiera, 2002), além disso, trata-se de uma aceção subjetiva, que

depende da percepção do cliente sobre os benefícios oferecidos. O custo de oportunidade é dado como o valor mínimo pelo qual o fornecedor está disposto a vender seus serviços e seus produtos (Ghemawat & Rivkin, 2006), abaixo do qual esse não mais aceitará transacionar (Brandenburger & Stuart, 1996), é o custo que se incorre para obter algo. De maneira análoga, o custo de oportunidade é subjetivo e depende da interação das partes envolvidas e do seu entendimento de valoração, sendo assim indeterminável de forma absoluta, uma vez que o resultado final a ele atribuído acaba por ser produto do processo de barganha sobre o valor já criado ou sobre a expectativa de valor no futuro (Lippman & Rumelt, 2003).

É importante ressaltar também que apesar de intimamente relacionadas, criar valor e inovar são atividades distintas, visto que apesar do processo de inovação quase que majoritariamente ocasionar a geração de valor, nem sempre essa afirmação pode ser tida como verdadeira. Além disso, a criação de valor pode ser entendida como produto do trabalho humano, empreendedor, de recursos e de atividades distintas da firma.

O conceito de apropriação de valor é resultado da dificuldade que a empresa que criou o valor enfrenta para reter o valor criado total. Após o momento de criação, segue-se o processo de barganha entre os atores para apropriação do valor criado pelas partes. Como resultado desse processo, é definido o valor de troca: preço e custo, e, portanto, o lucro da empresa como demonstrado na Figura 6.



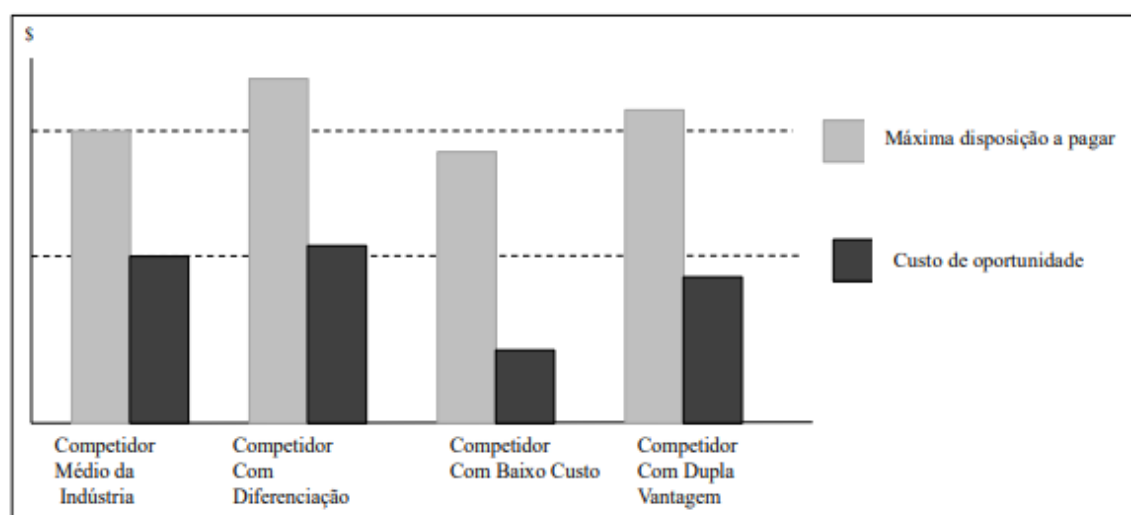
**Figura 6 – Valor Criado x Valor Apropriado**

Fonte: Adaptado de Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996, p.10)

Criação e apropriação de valor, portanto, são atividades distintas e que exigem estruturas organizacionais e práticas diferentes e, em alguns casos, conflitantes.

Retomando a ideia de que vantagem competitiva é a criação de valor superior aos concorrentes diretos, inferimos que as empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente a seus competidores.

Dessa forma, a criação de valor garante a empresa a capacidade de manobra e estratégias de competitividade, movimentos esses que são ilustrados pela Figura 7, pelas estratégias genéricas de baixo custo e diferenciação (Ghemawat & Rivkin, 2006).



**Figura 7 – Tipos de Vantagem Competitiva**

Fonte: Adaptado de Ghemawat, P., & Rivkin, J. W (2006, p. 8)

Entendendo que o conceito de vantagem competitiva é relativo, ou seja, depende da comparação entre dois fatores (empresas), Peteraf e Barney (2003) propõem uma comparação entre empresas na sua capacidade de criar mais valor em relação ao competidor marginal no mercado de produtos. Assim, os autores reconhecem que “Isso implica que algumas ou mesmo várias empresas em uma dada indústria possam ter vantagem competitiva e sugere que haja diferentes caminhos para a vantagem competitiva” (Peteraf & Barney, 2003, p. 315). Logo, a vantagem competitiva não se restringe ao melhor competidor apenas, mas a todas as empresas que criarem mais valor do que o competidor que opera acima do ponto de equilíbrio.

### **2.5.3 Responsabilidade Social como Estratégia de Diferenciação e Desenvolvimento da Reputação da Empresa**

A adoção de posturas éticas e compromissos sociais com a comunidade gera um diferencial competitivo e uma sustentabilidade para as empresas no longo prazo.

Em teoria, os consumidores valorizariam produtos de empresas com tais comportamentos. Chiavenato (1999), explica que existe uma tendência do consumidor em escolher uma empresa que assume uma postura de integração social e contribuição para a sociedade, em detrimento a empresas voltadas para si próprias.

Filho (2002) afirma que, com a globalização crescente, manter uma reputação favorável pode se tornar determinante para a sobrevivência das empresas. Além disso, a reputação da empresa na visão do público se transformou em diferencial competitivo para as organizações, sendo de grande importância para que a corporação atinja seus objetivos, conforme sugere resultados de uma pesquisa realizada pela revista *Chief Executive*, na qual perguntou-se a executivos de grandes empresas americanas sobre a importância da reputação da empresa para o atingimento dos seus objetivos empresariais estratégicos e “Muito Importante” correspondeu a 96% das respostas.

Outra pesquisa apresentada por Lourenço e Schroder (2003), a realizada pela empresa de consultoria Princewaterhouse Coopers, contribui com as respostas de 1.161 executivos-chefe de corporações na Europa, Ásia e Américas. De acordo com a pesquisa:

68% dos entrevistados concordam que a responsabilidade social das empresas é vital para a lucratividade de todas elas (....) 60% dos executivos não acreditam que a responsabilidade social corporativa deva assumir prioridade menor no atual clima econômico” (LOURENÇO e SCHRODER, 2003, p.3)

Filho (2002) entende que, cada vez mais, uma maior parte do esforço dos executivos das empresas se volta para gerenciar a identidade corporativa e para monitorar a reputação de suas empresas. Vários autores sugerem que o “capital social reputacional da empresa pode ter efeito nas vendas e afeta seu valor de mercado, devido à publicidade negativa.” (Filho, 2002, p.63). Os *stakeholders*, em geral, tendem a repreender as empresas que não são socialmente responsáveis. Por outro lado, a boa reputação pode aumentar a demanda para os produtos das empresas socialmente responsáveis.

Ao observar o modelo de criação de valor a partir de ações de responsabilidade social, Filho (2002) destaca os ensinamentos de Fombrun (2000), dos quais se entende que não é possível correlacionar diretamente o desempenho social e o desempenho financeiro da organização, pois as atividades sociais não tem um

impacto direto no desempenho financeiro, mas afetam o capital reputacional e, consequentemente, o valor financeiros dos ativos intangíveis da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Descrição do tipo de pesquisa**

O entendimento de pesquisa social segundo Gil (1994, p.43) é “[...] o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. O presente estudo não apenas objetiva o entendimento dos conceitos relacionados à responsabilidade social, mas também a observação da realidade social em uma empresa caracterizando-se assim como uma pesquisa social, uma vez que a mesma se configura por ter como uma de suas principais características, o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Uma vez que os objetivos da pesquisa definem fatores como o método, o tipo de pesquisa e a estratégia de pesquisa a ser aplicada, é necessário primeiramente compreender o tipo de pesquisa. Segundo Selltiz (1965), existem três tipos de pesquisa orientadas pelo objetivo:

Se a pesquisa tem por objetivo compreender ou familiarizar-se com um fenômeno a fim de poder formular um problema mais preciso de pesquisa, o estudo é caracterizado como “formulador ou exploratório”. No entanto, se o objetivo da pesquisa for “apresentar precisamente características de uma situação, ou grupo ou indivíduo específico” e “verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa” o estudo é denominado descritivo. Por fim, quando se tem por objetivo a verificação de uma relação causal entre variáveis, trata-se de um estudo que verifica hipóteses causais.

Considerando os fins dessa pesquisa, ou seja, seus objetivos, a mesma pode ser classificada como descritiva e exploratória. O caráter exploratório deve-se ao fato de que a pesquisa buscou desenvolver e esclarecer conceitos e ideias (Gil, 1994, p. 44), além de “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Em outras palavras, a pesquisa exploratória busca conhecer a variável de estudo no que concerne ao seu significado e contexto, sendo assim o estudo preliminar que permite adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer.

No entanto, a pesquisa também tem natureza descritiva, visto que estudou, classificou e descreveu as características de uma cervejaria – Ambev – assim como analisou a influência de suas atividades de caráter social na geração de vantagem competitiva para os seus acionistas.

Logo, o presente estudo não se restringe a apenas um tipo de pesquisa, sendo assim classificado como descritivo e exploratório. Segundo Gil (1994, p. 46), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”, ou seja, o presente estudo da responsabilidade social empresarial não se limita apenas a exploração dos conceitos e das variantes de ação social, mas se liga a um caso real em que tais conceitos se aplicam e geram produtos práticos. Além disso, o argumento de Gil é reforçado por Vergara (1998), que defende que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, permitindo a dupla classificação.

Em relação ao delineamento da pesquisa, foram observados os preceitos defendidos por Gil (1994):

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas. [...] O delineamento ocupa-se precisamente do contraste entre a teoria e os fatos e sua forma é a de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo. Constitui, pois, o delineamento a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporcionam os meios técnicos para a investigação. (GIL, 1994, p.70)

Para a identificação do delineamento da pesquisa é necessário se atentar ao procedimento adotado para a coleta de dados. Para tanto, foi realizado um breve e sistemático relato bibliográfico acerca do conceito de responsabilidade social, de forma a não apenas contextualizar o tema, mas também servir como base para o presente estudo. Dessa forma, entende-se que o presente estudo tem delineamento correlacional, uma vez que busca descrever e relacionar as variáveis de responsabilidade social empresarial com a geração de vantagem competitiva, tendo utilizado como meio de investigação o estudo de caso.

Segundo Neves (1996), o estudo de caso trata de uma análise mais profunda de uma unidade de pesquisa, que visa buscar entender com maiores detalhes um ambiente, sujeito ou situação em particular. Pode também ser entendido como um

“[...] estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo” (Gil, 1994, p. 78). Os estudos de caso são amplamente utilizados na busca por entendimento de determinados fenômenos, sendo tais fenômenos intimamente dependentes de seus contextos específicos.

Dessa forma, o estudo de caso foi escolhido no âmbito desse trabalho objetivando uma compreensão mais profunda sobre a empresa pesquisada, assim como de suas iniciativas ligadas à responsabilidade social e ambiental, visando também observar a influência dessas atividades na geração de valor para os acionistas. Para Stake (2000), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos.

A opção do método de estudo de caso se justifica também pela necessidade de expandir o conhecimento do problema de pesquisa (Cooper & Schindler, 2001), observando o comportamento das variáveis estudadas e suas relações no contexto da empresa escolhida e de seus projetos sociais.

Além disso, através dessa escolha, acredita-se que o estudo em questão irá aprofundar o entendimento das relações da responsabilidade social, visto que a partir da análise do caso, será possível obter subsídios que facilitarão futuros estudos acerca do tema. De acordo com Yin (2005), os estudos de caso podem ser usados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados ou como estudos-piloto para orientar o design de estudos de casos múltiplos.

Em relação a abordagem da pesquisa, é necessário entender as diferentes nuances entre as classificações existentes:

A abordagem qualitativa busca identificar no estudo em questão as causas necessárias e suficientes para a explicação de um fenômeno. É necessário observar condições para a identificação de um determinado comportamento, no entanto, a simples observação dessas condições não garante que o comportamento será realmente observado. Trata também do uso exclusivo de dados não-numéricos, sejam eles imagem, texto, e/ou som, ou seja, para a análise de determinado evento, utilizam-se métodos tais como análise de conteúdo que consistem na conversão de fatores não-numéricos em dados numéricos.



A abordagem quantitativa, por sua vez, busca efeitos causais ao examinar a relação de uma variável dependente com outra independente. Os dados são em sua totalidade numéricos e devido a essa natureza, permitem que sejam mensuradas de maneira estatística, as relações entre as variáveis analisadas.

Uma terceira classificação quanto a abordagem é a quali-quantitativa ou multimétodo. Essa última clusterização permite que ambas as abordagens, qualitativa e quantitativa, sejam adotadas. Dessa forma, os dados serão apresentados tanto de forma numérica quanto não-numérica. Diversos autores sugerem que essas abordagens não são excludentes e que o pesquisador deve adotar uma postura flexível, considerando uma possível integração entre pesquisas *quantitativa* e *qualitativa* (Teddlie e Tashakkori, 2003).

## **3.2 Fonte e Coleta de Dados**

### **3.2.1 Pesquisa Documental**

Para se atingir os objetivos desse trabalho foi realizada uma pesquisa documental acerca da Cervejaria Ambev e de suas ações relacionadas à responsabilidade social e ambiental, visando assim levantar os dados secundários que servirão de base para a análise.

Para Gil (1994), a pesquisa documental se caracteriza pela utilização de material parcialmente tratado analiticamente ou desprovido de análise de qualquer natureza. No presente trabalho, a coleta de tais dados foi realizada no próprio site da empresa. Foram objetos de consulta e análise as seguintes fontes de dados:

- a) Relatórios anuais de sustentabilidade dos anos de 2007, 2011, 2014 e 2017.
- b) Relatório anuais dos anos de 2007, 2011, 2014 e 2017.
- c) Política anticorrupção da Cervejaria Ambev
- d) Código de conduta da Cervejaria Ambev
- e) O *website* da Ambev, a partir da data de 15 de novembro de 2018.

Em relação ao critério de escolha dos anos para a análise, foram escolhidos quatro períodos que contemplassem uma boa amostra temporal e que fossem representativos na quantidade de ações sociais promovidas.

Além de garantir uma fonte de dados para a análise que este trabalho propõe, o uso de documentos em pesquisa permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. (Cellard, 2008). Logo, a partir da análise da documentação de um certo período é possível identificar não só os resultados, mas o processo de construção dos mesmos.

### **3.2.2 Questionário de Percepção de Responsabilidade Social**

Buscando a identificação da percepção do funcionário Ambev quanto às práticas de responsabilidade social e ambiental desempenhadas pela cervejaria, fora desenvolvido uma pesquisa *on-line* utilizando doze indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos.

As pesquisas *on-line* podem ser consideradas muito semelhantes metodologicamente às pesquisas realizadas utilizando questionários auto preenchidos ou por telefone, diferindo apenas na maneira como são conduzidas. Geralmente são usados dois meios para esse tipo de pesquisa, ou são conduzidas em uma página de internet, ou com o uso do *e-mail*. (Ilieva, 2002). No presente estudo, os questionários foram disponibilizados na plataforma *Google Forms* e enviados para grupos de *e-mails* e também grupos de redes sociais como o *Whatsapp*, segundo Mattar (2008), esse método de coleta de dados pode ser classificado como questionário auto-preenchido, uma vez que o pesquisado lê o instrumento e o responde diretamente sem a intervenção do entrevistador.

Segundo Malhotra (2006) as pesquisas realizadas com auxílio da Internet estão ficando cada vez mais populares entre os pesquisadores, isso deve principalmente quando se considera as vantagens tais como menores custos, rapidez, capacidade de atingir populações específicas, assim como do ponto de vista do respondente, em que é possível responder da maneira que lhe for mais conveniente.

O questionário foi montado utilizando como base o diagnóstico de responsabilidade social elaborado pelo Instituto Ethos e disponibilizado em seu endereço eletrônico. Foram selecionados doze indicadores que permitem ter uma visão ampla da percepção das ações de responsabilidade social em quatro diferentes dimensões: Visão e Estratégia, Governança e Gestão, Social e Ambiental.

Na dimensão Visão e Estratégia, foi selecionado o indicador Estratégia e Sustentabilidade.

Na segunda dimensão, Governança e Gestão, foram escolhidos seis indicadores sendo estes: Programa de Integridade (*Compliance*), Gestão Financeira e Administração do Negócio, Produtividade e Inovação, Relacionamento e Gestão de Fornecedores, Relacionamento com Consumidores ou Clientes e Cumprimento das Leis.

Na dimensão social, o total de indicadores foi de quatro. Os indicadores selecionados foram: Relação com Empregados, Compromisso com o Desenvolvimento Profissional, Saúde e Segurança dos Empregados e Relacionamento com a Comunidade.

Na última dimensão, a Ambiental, o indicador escolhido foi o de uso sustentável dos recursos naturais e insumos da produção.

Em relação as dimensões, todas são ligadas a, pelo menos, um objetivo de desenvolvimento sustentável da ONU.

O questionário conta com um total de 65 questões binárias, que consistem em práticas que evidenciam o estágio da empresa e que podem ser respondidas com as opções sim, não e N/A – não se aplica. Para as questões sub-binárias, que são as que qualificam as questões binárias, foram selecionadas 11 questões, as quais também poderiam ser respondidas com as opções sim, não e N/A.

Depois do envio dos questionários pelas plataformas de *e-mail* e *Whatsapp*, foi estipulado um prazo de quinze dias para o recebimento das respostas. Logo após esse prazo, os dados foram coletados, compilados e utilizados para a análise.

Em relação ao uso de mais de uma fonte de dados, Yin (2005, p.156) diz que “a vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação [...]”. Além disso, o autor acrescenta que “[...] qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa” (Yin, 2005, p.126). Dessa forma, a utilização conjunta da pesquisa documental e dos questionários aplicados com o time de funcionários confere ao estudo análises de diferentes óticas acerca do mesmo tema.

### 3.3 Análise dos dados

Após a pesquisa documental e a aplicação de questionários, a fase seguinte é a de análise e interpretação de dados. Segundo Gil (1994):

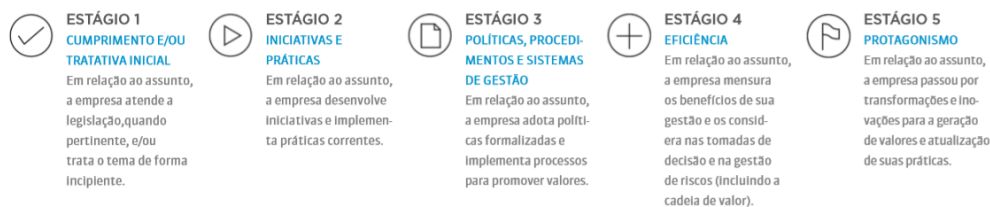
A análise tem por objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 1994, p. 166)

Considerando os objetivos do presente estudo, os dados referentes a Cervejaria Ambev, obtidos por meio de pesquisa documental, foram organizados e estruturados de forma a viabilizar a sua confrontação com a fundamentação teórica apresentada, permitindo verificar as relações entre as ações de responsabilidade social empresarial com a geração de vantagem de competitiva no período de 2007 a 2017.

Em seguida, para avaliar a percepção dos funcionários da companhia acerca das ações de responsabilidade social, os resultados da aplicação de questionários foram compilados na plataforma *forms* do *google*, de forma a compreender qual estágio a empresa se encontrava em relação a cada um dos doze indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos selecionados para a avaliação.

Em relação a classificação dos estágios são apresentadas cinco opções para cada indicador como demonstra a Figura 8. Em cada estágio é possível identificar a maturidade da postura acerca do tema do indicador através da evolução das práticas e também da quantidade de respostas positivas.

#### EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS



**Figura 8 – Estágios dos Indicadores de Responsabilidade Social**

Fonte: Adaptado de Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, p.11

A partir da classificação de cada estágio, foram indicadas ações que permitiriam a melhora da performance dos indicadores, tanto daqueles que se relacionam a ações

que de fato não trabalhadas pela companhia, quanto dos que tem ações atreladas, mas não são percebidas pelo time.

### **3.4 Limitações do método**

Considerando as metodologias escolhidas em cada etapa da produção do presente estudo de caso, foram levantadas as seguintes limitações:

Quanto à coleta de dados:

- os dados obtidos na pesquisa documental foram disponibilizados pela própria empresa analisada em seu site. Sendo assim, tais relatórios e materiais institucionais podem também conter vieses em favor da empresa pesquisada;
- baixa taxa de resposta à questionários online;
- quantidade baixa de indicadores, sendo considerado como um modelo simples e de abordagem mais panorâmica pelo próprio Instituto Ethos;
- quantidade elevada de perguntas podendo ocasionar o desestímulo de resposta devido a sua extensão;
- a escolha pela realização de um estudo de caso não é passível de generalizações estatísticas. Nesse método, cabe apenas a generalização analítica, na qual “[...] se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso” (Yin, 2005, p. 54).

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Cervejaria Ambev**

#### **4.1.1 Apresentação**

A Companhia de Bebidas das Américas – Cervejaria Ambev – é uma empresa brasileira de capital aberto, produtora de bens de consumo, sendo sua produção essencialmente de bebidas alcoólicas e não-alcoólicas.

A empresa é a maior Cervejaria internacional possuindo cerca de 21 marcas de cerveja, contando com algumas das mais fortes marcas do setor como *Budweiser* e Skol, e sendo internacionalmente reconhecida por qualidade.

A Cervejaria Ambev possui cerca de trinta e cinco mil funcionários próprios distribuídos majoritariamente por toda a geografia brasileira e com Administração Central localizada em São Paulo, sendo eleita pelo *Great Place to Work* como uma das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Sua operação está dividida essencialmente no mundo *supply* (fábricas) e vendas, tendo como principais canais de distribuição o autosserviço e a rota, sendo o autosserviço responsável pelo abastecimento de supermercados, atacarejos e atacadistas e a rota pelos bares, boates, distribuidoras e sub-distribuidoras.

A empresa possui uma representatividade muito grande no território Nacional, sua capacidade de produção anual é em média 208,4 milhões de hectolitros/ano que são distribuídos em cerca de 1 milhão de pontos-de-venda.

Nos últimos anos, apesar do cenário nacional de desaceleração de quase todos os setores da economia, a companhia faturou cerca de R\$45 bilhões de reais, tendo um lucro de quase R\$13 bilhões de reais. Atualmente, o valor de mercado da Ambev é de cerca de R\$ 286,57 bilhões de reais sendo uma das empresas brasileiras mais fortes e de renome no mercado internacional.

#### **4.1.2 Histórico**

A Companhia de Bebidas das Américas S.A – Ambev - foi fundada 1999 na cidade de São Paulo (SP). A empresa surgiu da união da Antarctica Paulista com a Cervejaria Brahma, as duas Cervejarias mais antigas do Brasil. Apesar da marca Ambev ter surgido apenas na década de 90, a história da companhia data um século antes, quando a empresa ainda não era uma união, mas sim a Companhia Antarctica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia.

No ano de 2004, a Ambev, então quinta maior Cervejaria do mundo foi adquirida pela belga Interbrew e dessa fusão nasceu a InBev. Em 2008, após comprar a Cervejaria americana Anheuser-Busch, a multinacional Belgo-Brasileira, AB Inbev, passa a controlar quase metade do mercado de cervejas nos EUA, sendo a maior Cervejaria do mundo.

Apesar de citar o processo de fusão da AB Inbev, o presente estudo se limita a estudar a Cervejaria Ambev e sua operação no Brasil.

#### **4.1.3. Institucional**

A Cervejaria Ambev, ao contrário da maioria das empresas, não utiliza o modelo tradicional de enunciados para a visão, missão e valores, mas traduz esses pontos em dez princípios que mostram o caminho e a consistência no jeito de trabalhar Ambev. Os princípios se dividem em sonhos grandes, pessoas excelentes e cultura forte.

Nosso sonho:

- 1) Nosso sonho nos inspira a trabalhar juntos, unindo as pessoas por um mundo melhor.

Nossa gente:

- 2) Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades compatíveis com seu talento e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da nossa Companhia.
- 3) Seleccionamos, desenvolvemos, e retemos pessoas que podem ser melhores que nós mesmos. Avaliamos nossos líderes pela qualidade de suas equipes.

Nossa cultura:

- 4) Nunca estamos completamente satisfeitos com nossos resultados, que são o combustível da nossa Companhia. Foco e tolerância zero garantem uma vantagem competitiva duradoura.
- 5) O consumidor é o padrão. Nos conectamos com nossos consumidores oferecendo experiências que têm um impacto significativo em suas vidas, sempre de forma responsável.
- 6) Somos uma companhia de donos. Donos assumem resultados pessoalmente.
- 7) Acreditamos que o bom senso e a simplicidade orientam melhor do que sofisticação e complexidade desnecessários.
- 8) Gerenciamos nossos custos rigorosamente, a fim de liberar mais recursos para suportar o nosso crescimento no mercado de maneira sustentável e rentável.

- 9) Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa cultura. Fazemos o que falamos.
- 10) Nunca pegamos atalhos. Integridade, trabalho duro, consistência e responsabilidade são essenciais para construir nossa Companhia.

#### **4.1.4 Estrutura Organizacional**

A estrutura de Governança da Ambev é integrada pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal. O Conselho de Administração conta com o suporte do Comitê de Operações, Finanças e Remuneração e do Comitê de *Compliance* Concorrencial e de Partes Relacionadas.

O Conselho de Administração supervisiona os diretores da Ambev. O Conselho de Administração é atualmente composto de onze membros efetivos e um suplente que determinam o direcionamento geral estratégico da Ambev. Os conselheiros são eleitos nas assembleias gerais para um mandato de três anos, sendo permitida a reeleição. A administração do dia-a-dia da Companhia fica a cargo de sua diretoria executiva, atualmente composta de dez diretores. Cabe ao Conselho de Administração nomear os diretores executivos, que permanecerão em seus cargos por três anos, sendo permitida a reeleição.

Os conselheiros respondem pela nomeação dos diretores executivos e garantem que valores, ética e cultura da empresa sejam praticados e disseminados entre os colaboradores. Os membros do Conselho utilizam seu amplo conhecimento de negócios para garantir que a Ambev atinja seus objetivos de longo prazo e mantenha sua competitividade no curto prazo. Mais do que isso, o Conselho de Administração garante que a Ambev persiga seus objetivos comerciais de curto prazo sem comprometer seu crescimento de longo prazo, assegurando ao mesmo tempo em que os valores corporativos da Ambev sejam praticados e disseminados.

Para garantir maior independência e autonomia entre os principais órgãos de Governança, nenhum conselheiro exerce cargo executivo na Companhia, embora todos sejam acionistas. Os cargos de Co-Presidentes do Conselho de Administração e de Diretor Geral são separados, sendo ocupados por pessoas distintas.



Visando aprimorar-se de forma constante, o Conselho avalia sua atuação e procedimentos internos continuamente. O Conselho de Administração e a Diretoria são avaliados anualmente com base em metas de resultado associadas ao desempenho da Companhia, sendo tal avaliação utilizada para verificação de seu direito à remuneração variável.

As responsabilidades do Conselho Fiscal compreendem a fiscalização da Administração, realização de análises e emissão de pareceres relativos às demonstrações contábeis da Ambev, e desempenho de outras atribuições de acordo com a legislação societária brasileira e seu Estatuto Social. Nenhum dos membros do Conselho Fiscal acumula o cargo de membro do Conselho de Administração ou de qualquer Comitê do Conselho de Administração. Os membros são eleitos nas Assembleias Gerais de acionistas e o mandato dura um ano, com direito à reeleição. Um membro titular e um suplente do Conselho Fiscal são eleitos pelos acionistas minoritários nos termos da lei.

O Comitê de Operações, Finanças e Remuneração é o principal elo entre as políticas e decisões tomadas pelo Conselho de Administração e os administradores da Ambev. As responsabilidades do Comitê de Operações, Finanças e Remuneração são:

- Apresentar propostas de médio e longo-prazo ao Conselho de Administração;
- Analisar e emitir parecer sobre as decisões do Conselho de Administração a respeito das políticas de remuneração do Conselho de Administração e da Diretoria, inclusive seus pacotes de remuneração individual, a fim de assegurar que os membros do Conselho e da Diretoria estejam sendo adequadamente motivados a atingir um desempenho excelente em contraprestação a uma remuneração adequada;
- Monitorar as estratégias de Relações com Investidores e o desempenho da classificação da Companhia, conforme emitido pelas agências de classificação oficiais;
- Monitorar a avaliação dos Diretores, da alta administração e de seus respectivos planos de sucessão;

- Analisar, monitorar e propor ao Conselho de Administração sugestões relativas a assuntos legais, fiscais e regulatórios pertinentes;
- Analisar e monitorar o plano anual de investimentos da Companhia;
- Analisar e monitorar as oportunidades de crescimento;
- Analisar e monitorar a estrutura de capital e o fluxo de caixa da Companhia; e
- Analisar e monitorar a gestão do risco financeiro da Companhia, bem como a política orçamentária e de tesouraria.

As responsabilidades do Comitê de Compliance Concorrencial e de Partes Relacionadas são assessorar o Conselho de Administração nas seguintes matérias:

- Situações de conflito de interesses em geral, entre a Companhia e partes relacionadas;
- Compliance, por parte da Companhia, com as disposições legais, regulatórias e estatutárias referentes a operações com partes relacionadas;
- Cumprimento, pela Companhia, das disposições legais, regulatórias e estatutárias atinentes às matérias de defesa da concorrência; e
- Demais matérias que o Conselho de Administração venha a considerar relevantes e de interesse da Companhia.

Por fim, a Diretoria Executiva é integrada pelo Diretor Geral e por 11 diretores, com mandato de três anos e possibilidade de reeleição. São profissionais experientes, conhecedores do mercado de atuação da companhia e que estão, em média, há dez anos na empresa. A responsabilidade da Diretoria Executiva é gerir os negócios da Ambev e apresentar propostas de planejamento de médio e longo prazos ao Conselho de Administração. A Diretoria executiva é composta pelos diretores das áreas do financeiro e de relações com investidores, vendas, marketing, jurídico e relações corporativas, refrigerantes, *premium* e *high end*, industrial e logística, TI e serviços compartilhados, gente e gestão e suprimentos.

#### **4.1.5 Portfólio de Produtos**

A empresa possui um leque variado de produtos para comercialização, tendo como carro-chefe a produção de cerveja, no entanto, seu portfólio conta também com refrigerantes, águas, chás, isotônicos, refrigerantes e sucos.

Suas principais marcas são Skol, Antarctica, Brahma, *Budweiser*, Do Bem, Guaraná Antarctica e Gatorade.

Apesar de não ser detentora da marca, a Companhia mantém contrato com a PepsiCo International Inc. ("PepsiCo") para engarrafar, vender e distribuir os produtos Pepsi no Brasil e em outros países da América Latina, incluindo *Pepsi Cola*, *7Up*, *Lipton Ice Tea*, *Gatorade* e *H2OH!*.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Iniciativas de Responsabilidade Social da Cervejaria Ambev

Um dos principais slogans da Cervejaria Ambev é “juntos por um mundo melhor”, o discurso é a tradução do principal sonho da companhia, que é o de alcançar uma operação sustentável com um time engajado e utilizando a menor quantidade de recursos possíveis. Para tanto, a companhia não apenas se polícia em relação ao uso de insumos e recursos humanos, mas também se envolve nas mais diversas atividades socioambientais de forma a não apenas contribuir com os *stakeholders* que estão diretamente relacionados à sua operação, mas também o ambiente em que está inserida. Além disso, devido ao fato de fazer parte do grupo de empresas que integram a Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas (ONU), a Cervejaria Ambev tem o compromisso de trabalhar juntamente com outras companhias em uma parceria internacional visando o gerenciamento sustentável de seus negócios.

A empresa atua em quatro grandes pilares: água, resíduo e clima, consumo inteligente e desenvolvimento, possuindo diversas ações relacionadas a cada uma delas.

A primeira grande causa apoiada pela Ambev é o consumo inteligente, a companhia se propõe a promover a cultura do consumo inteligente para reduzir o hábito nocivo de bebidas alcóolicas. Para tanto, a empresa possui um conjunto de metas globais de consumo inteligente – Figura 9 que devem ser atingidas até o ano de 2025.



**Figura 9 – Metas Globais de Consumo Inteligente AB InBev**

Fonte: Site da Cervejaria Ambev

Para alcançar as metas globais de consumo inteligente e também desenvolver uma cultura de consumo consciente no Brasil, a Ambev possui diversos programas em parceria com universidades, centros de pesquisas, redes de supermercados, bares, restaurantes, sindicatos, governos, órgãos de trânsito, aplicativos de táxi, sociólogos, psicólogos, especialistas em saúde, artistas, jogadores de futebol, influenciadores digitais e ONGs. Esses programas são:

- 1) **Dia de Resposta:** É um evento anual com o objetivo de celebrar o compromisso em reduzir o consumo indevido de bebidas alcóolicas, onde todo o time da Ambev é convidado a deixar as suas atividades habituais para reforçar para a sociedade as práticas do Programa Ambev de Consumo Responsável. Os colaboradores abordam o tema nas ruas de todo o país com materiais de conscientização, a fim de transmitirem pessoalmente as mensagens sobre a venda de bebidas

para menores de 18 anos, associação de bebida à direção de veículos e consumo sem moderação.

- 2) Na Resposta: Por meio da cultura, do esporte e do lazer, o projeto forma uma juventude mais saudável e consciente capaz de transformar a realidade para construir um mundo melhor. O programa atua em parceria com diversas ONGs no Brasil para conscientizar famílias e jovens menores de 18 anos em comunidades de baixa renda. Todas desenvolvem atividades culturais e esportivas com os jovens de suas comunidades, além de mobilizar comerciantes locais. A Ambev atua nos projetos, ajudando no desenvolvimento, dando suporte e organizando workshops para que as instituições compartilhem experiências e melhores práticas.
- 3) Segurança viária: Visando a redução da combinação bebida alcoólica e direção, a companhia iniciou os seus trabalhos liderando a criação de uma coalizão com agentes públicos, privados e da sociedade civil para melhorar a gestão da segurança viária no País. Em 2015, surgiu o Movimento Paulista de Segurança no Trânsito em parceria com o governo do estado de São Paulo, sendo mobilizadas 9 secretarias e mais de 20 organizações. O primeiro grande legado do Movimento foi a criação do Infosiga SP (Sistema de Informações Gerenciais de Acidentes de Trânsito do estado de São Paulo), uma base de dados que reúne as informações dos acidentes de trânsito ocorridos no estado e que é atualizada mensalmente, enquanto as demais bases utilizadas no País referem-se aos eventos ocorridos dois anos antes. O Movimento tem como meta reduzir em 50% a projeção de mortes no trânsito até 2020, salvando desta maneira aproximadamente 20 mil vidas. Desde o início do programa até o fim de 2017, mais de 5 mil vidas foram salvas em decorrência a ações coordenadas pelo Movimento Paulista de Segurança no Trânsito, uma redução de 7% nos óbitos decorrentes de acidentes de trânsito quando comparado a 2014.
- 4) Brasília Vida Segura: Em 2016, a Cervejaria Ambev, inspirada no Movimento Paulista de Segurança no Trânsito e também em linha com as Metas Globais de Consumo Inteligente, liderou a criação no Distrito

Federal do programa Brasília Vida Segura. Esse programa, além de reduzir o número de óbitos e feridos em decorrência de acidentes de trânsito, tem como objetivo promover ações que visem a melhoria da saúde da população – reduzindo em 10% o consumo nocivo de álcool. No que diz respeito à segurança viária, o Brasília Vida Segura contou com uma fase inicial de análise do banco de dados. Esse trabalho possibilitou a identificação das causas dos acidentes e a definição das principais frentes de atuação do programa. Criou-se também o Comitê de Segurança Viária para agregar esforços de diversas entidades do governo do DF, como Detran, secretaria de saúde, NOVACAP e outros. Por meio dessas ações do Brasília Vida Segura, a capital federal superou em 40% a meta de 2017, de redução do número de mortes no trânsito, e está perto de atingir a meta de diminuição em 50% até 2020, estabelecida pela ONU. Na frente de saúde, o programa em parceria com a Secretária de Saúde tem treinado e capacitados integrantes da saúde para identificar e prevenir casos de consumo nocivo de álcool.

- 5) Código de Marketing e Comunicação Responsável: Como empresa líder no setor de cervejas e com o sonho de ser “A Melhor Empresa de Bebidas, Unindo as Pessoas por um Mundo Melhor”, a companhia tem por compromisso a comercialização e promoção dos produtos de modo responsável. O objetivo do programa é promover uma cultura de consumo inteligente e, para tanto, políticas são aplicadas na forma de comunicar os seus produtos.

No pilar de desenvolvimento, a ideia principal é a de desenvolver a “Nossa Gente”, ou seja, o time Ambev, além de potencializar parceiros e a sociedade, estimulando ações que gerem valor à educação, cultura e também o esporte, para tanto, a empresa possui alguns programas:

- 1) Bem Ambev: O Bem Ambev é o programa de voluntariado da companhia, foi criado em 2013 com o objetivo de engajar a “Nossa Gente” (funcionários da Ambev) para atuar em causas de interesse da sociedade e em sintonia com os projetos socioambientais da empresa. Consiste na atuação de

comitês gestores formados em mais de 20 unidades da empresa pelo Brasil que coordenam e executam atividades ligadas ao consumo inteligente, ao meio ambiente e à assistência social, além de auxílio às comunidades em situações de catástrofes e emergências. São desenvolvidas mais de 100 ações anualmente que beneficiam cerca de 40 mil pessoas.

- 2) Movimento por um futebol melhor: O programa une torcedores, clubes e empresas dispostos a transformar o futebol brasileiro no melhor do mundo. Além da Ambev, Unilever, PepsiCo, Danone, Burger King, Netshoes, SKY, TIM, BIC, Raízen, Editora Abril, Multiplus e Opte+ formam o timaço do Movimento. O total de descontos concedidos pelas empresas aos sócios-torcedores chega a R\$ 40 milhões. Com o aumento das reservas, os clubes aumentam a capacidade de contratar craques e de investir em melhorias, como novos centros de treinamento e até a construção de estádios.
- 3) Mauês – A terra do Guaraná: Mauês é o município com maior produção do fruto base do refrigerante com a marca mais reconhecida da companhia, em virtude disso, a empresa busca promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental da região, estimulando a produção e a ampliação da lavoura, aumentando a produtividade e capacitando os agricultores.
- 4) Universidade Ambev: É uma plataforma de treinamento que inclui todas as unidades e níveis hierárquicos da Companhia, promovendo trocas de experiências entre as equipes e estreitamento de laços dos nossos colaboradores, que circulam entre as áreas diariamente. Atualmente a UA trabalha dividida em três macroeixos temáticos: Liderança e Cultura, Funcional e Método. Cada eixo conta com programas que estimulam o crescimento profissional em duas direções: na transição de funções e cargos (crescimento vertical) e na evolução dentro da própria função (crescimento horizontal).

O terceiro pilar diz respeito a água, mas não apenas no sentido de minimizar o consumo, mas também de prezar por esse recurso que é essencial à produção de todo o seu portfólio. A preservação da água faz parte da estratégia da empresa, a companhia entende que reduzindo o seu impacto no meio ambiente é possível colaborar para aumentar o acesso à água potável da comunidade, e, garantir assim a



perenidade do negócio. Dessa forma, aborda a gestão de recursos hídricos desde as ações de eficiência do uso até pontos mais distantes como a escassez de água no semiárido nordestino. Fazem parte dos programas do pilar água:

- 1) Água AMA: AMA é a água da Ambev que tem 100% do lucro revertido para projetos de acesso à água potável no semiárido brasileiro. A AMA contribui para que a Ambev alcance o sexto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU: garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos. De forma totalmente transparente, todas as etapas do projeto estão sendo apresentados em uma plataforma digital com todas as informações do produto, prestação de contas periódicas sobre o lucro obtido com as vendas, investimentos e andamento de cada projeto.
- 2) SAVEH: Saveh ou Sistema de Autoavaliação de Eficiência Hídrica é a plataforma pela qual a Ambev compartilha de forma gratuita com outras empresas o seu sistema de gestão hídrica, que ajudou na redução de mais de 40% do consumo de água da empresa nos últimos 13 anos. Com base no preenchimento de um autodiagnostico, a ferramenta gera um plano de ação personalizado para cada empresa, buscando o aumento da eficiência e a diminuição de desperdícios. A plataforma foi idealizada pela Ambev juntamente com a Fundação Avina, e tem como objetivo principal auxiliar pequenas e médias empresas que utilizam água no seu processo produtivo a reduzir o consumo de água, contribuindo para aumentar a segurança hídrica no país.
- 3) Gestão Integrada de Recursos Hídricos e Inovação: Através de um programa de monitoramento de índices de ecoeficiência, a companhia monitora todas as Cervejarias e unidades fabris com o objetivo de diminuir cada vez mais o impacto da nossa produção no meio ambiente. A partir dessa gestão somada a investimentos em equipamentos e tecnologias inovadoras e um time capacitado, o consumo de água já foi reduzido em mais de 40% na produção de bebidas nos últimos 13 anos. Além disso, foram desenvolvidos projetos para o reaproveitamento dos efluentes industriais tratados das Cervejarias que seriam devolvidos ao meio

ambiente. Nas cidades de São Luís/MA, Itapissuma/PE e Aquiraz/CE, a disponibilidade hídrica para outros setores foi ampliada por meio do reaproveitamento de parte dos efluentes na produção de alumínio, tijolos e plantação de cana.

- 4) Projeto Bacias: Essa iniciativa tem como objetivo recuperar e preservar importantes bacias hidrográficas do país. Por meio de um amplo diagnóstico de cada bacia, desenvolve-se um time plano local com ações que incluem educação ambiental, restauração ecológica, práticas de conservação e PSA (Pagamento por Serviços Ambientais). Uma das principais ações do Projeto Bacias é o Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) a produtores rurais. O objetivo é oferecer incentivo aos produtores rurais que se comprometem com práticas de recuperação florestal e conservação nas suas propriedades. Além disso, o Bacias financia de maneira integral todas as medidas de conservação necessárias à adequação ambiental da propriedade para que ela esteja apta a participar do projeto. O Bacias também oferece assistência gratuita aos agricultores para o CAR (Cadastro Ambiental Rural). O cadastro, além de comprovar a regularização da propriedade, permitirá ao proprietário o acesso ao crédito e a programas de adequação ambiental.
- 5) Coalizão Cidades Pela água: Atualmente a companhia participa do grupo de empresas e governos liderada pela The Nature Conservancy (TNC), que tem por iniciativa comum a ampliação da disponibilidade de água para mais de 60 milhões de brasileiros, em 12 regiões metropolitanas. O objetivo geral busca ampliar a segurança hídrica através de projeto de conservação e restauração florestal em áreas chave para a saúde dos mananciais.
- 6) CEO Water Mandate: A Ambev também faz parte do grupo de empresas que integram o CEO Water Mandate, uma rede global de líderes que buscam soluções eficientes para o problema da escassez de água e da falta de saneamento em todo o mundo. Os principais objetivos do grupo são: Desenvolver pesquisas, orientações e ferramentas para avançar na administração da água; reunir eventos que identifiquem, explorem e

resolvam os desafios chave das questões hídricas e facilitar ações importantes para melhorar as condições de risco de rios no mundo todo.

O último pilar é o de “Resíduo Zero e Clima”, esse é o pilar mais abrangente indo desde as iniciativas de embalagens eco-friendly até a busca na redução da emissão de gases do efeito estufa. A companhia foi pioneira no país ao ter a primeira PET 100% reciclada e percebeu que nas embalagens retornáveis outra grande oportunidade, dessa forma investiu em garrafas de vidro retornáveis que por terem um ciclo de vida maior, demoram mais tempo para virar resíduo e consequentemente, visto a maior usabilidade dessas garrafas, pode economizar em energia, água, outros recursos naturais e também diminuir a poluição do meio-ambiente. Os principais programas desse pilar são:

- 1) Gestão de resíduos sólidos industriais: A companhia adota uma gestão baseada no reaproveitamento de subprodutos do processo produtivo, isso representa mais de 99% de todo o resíduo sólido gerado em todas as unidades fabris e constitui também uma fonte de receita para a empresa.
- 2) Embalagens Sustentáveis: A Ambev é tida como uma das empresas referências quando se trata de embalagens. A Cervejaria faz uso de garrafas de vidros retornáveis e de PETs feitas 100% com material reciclado, tendo mais de 40% da produção de PETs seguindo esse conceito. Além disso, as garrafas são feitas com mais de 60% de cacos provenientes das próprias Cervejarias ou cooperativas de catadores de materiais recicláveis parceiras. Atualmente, cerca de 88% do volume de garradas que é comercializado são de retornáveis ou recicladas.
- 3) Ambev Recicla: O principal objetivo do programa é contribuir para o aumento da reciclagem no país por meio da inclusão social e da geração de renda para organizações de catadores de materiais recicláveis.
- 4) Energia e emissões: Para diminuir o consumo de energia e as emissões de gases do efeito estufa, a companhia diversificou a matriz energética. Para isso, foi substituído gradualmente o uso de combustíveis fósseis por aqueles provenientes de fontes renováveis. A biomassa já representa mais de 37%

da matriz calorífica da Ambev. A Cervejaria também utiliza o biogás resultante das estações de tratamento de efluentes das próprias Cervejarias. Outras medidas foram adotadas para reduzir emissões e o consumo de energia ao longo da cadeia de valor. Para reduzir emissões na logística, são priorizadas iniciativas como o compartilhamento de frota, um programa em parceria com outras empresas que otimiza as viagens dos caminhões. Em parceria com a MAN-Volkswagen, a companhia trabalhou no lançamento do caminhão 100% movido a gás natural, que reduz em 20% a emissão de CO<sub>2</sub>.

- 5) Junto aos pontos de venda, a Ambev vem gradualmente repondo o parque de refrigeradores por modelos eco eficientes, garantindo aos donos dos pontos de venda uma economia de até 30% de energia em comparação com os equipamentos convencionais.

## **5.2 Classificação das Iniciativas de RS da Cervejaria Ambev no Espectro da Motivação Múltipla**

O papel das empresas se alterou bastante no decorrer das décadas, em um primeiro momento os negócios eram entendidos como geradores de bens e serviços que tem por função única a maximização do lucro para os acionistas, no entanto, quanto mais se desenvolviam os debates sociais, mais se acentuava o olhar crítico perante as responsabilidades das corporações.

Com a transição da expectativa da sociedade diante das obrigações sociais das empresas, alterou-se também a motivação pela qual as empresas se propunham a realizar programas com o ambiente em que estavam envolvidas, sejam esses programas de natureza humana ou ambiental.

Segundo Austin (2000), existem determinadas motivações que levam as empresas a se envolverem e investirem em projetos de desenvolvimento social. As chamadas motivações múltiplas são combinações do utilitarismo e do altruísmo em diferentes graus, determinando assim o misto de razões que levam a esse tipo de prática. O altruísmo está ligado à filantropia enquanto o impulso utilitário está ligado ao desenvolvimento do negócio.

Para entender o comportamento das iniciativas de responsabilidade social promovidas pela Cervejaria Ambev, selecionou-se um programa em cada um de seus

pilares de gerenciamento sustentável para então se analisar a combinação de motivações de utilitarismo e altruísmo. Tais programas foram selecionados a partir do entendimento de que são os mais significativos em seus pilares em termos de quantidade de motivações.

No pilar de consumo inteligente, o programa selecionado foi o Dia de Resposta, que consiste em uma data em que o time é convidado a sair do seu ambiente habitual de trabalho para reforçar ideias de consumo responsável para a sociedade. O foco principal do programa é conscientizar da necessidade do consumo consciente. Apesar do grande peso na participação vir do quadro de funcionários da Ambev, outros colaboradores como ONGs, times de futebol, celebridades e influenciadores também atuam nessa data.

O Dia de Resposta é um programa que, apesar de não apresentar resultados palpáveis em relação a conscientização dos consumidores, exemplifica uma boa combinação de motivações múltiplas visto que é altruístico no sentido de promover o consumo consciente, mesmo que isso represente a diminuição no volume de vendas. Além disso, propõe mudanças em modelos sociais que são problemáticos como beber e dirigir e vender bebidas alcóolicas para menores de 18 anos. No entanto, a iniciativa não se limita ao impulso altruístico, mas desenvolve uma boa imagem da marca diante dos consumidores, fortalece laço com colaboradores-chave e atua diretamente na motivação dos funcionários, que tem real admiração pela data e pela proposta do Dia de Resposta.

Já no pilar Desenvolvimento, analisou-se o programa Universidade Ambev. A UA é uma plataforma de treinamentos que garante ao funcionário alguns conteúdos que não se limitam apenas ao escopo da função, mas sim ao conhecimento esperado para todo o time. Alguns treinamentos são mais generalistas e abordam temas mais amplos como, por exemplo, o ciclo PDCA. No entanto, existem outros que se limitam ao mundo Ambev tratando, por exemplo, de ferramentas específicas de gestão e processos da área de gente.

Analisando as motivações do programa, é observável o predomínio do espectro utilitário, uma vez que no programa se desenvolve o time garantindo conhecimento do negócio e alinhamento com a estratégia da empresa. Além disso, ocorre o auxílio ao time de Recrutamento & Seleção ao proporcionar um treinamento em massa do time em habilidades que são julgadas importantes. No entanto, não se trata de um

programa de impulso exclusivo utilitário, uma vez que promove o exercício de valores organizacionais como “nossa gente é o nosso maior recurso” e proporciona criação de capital social.

No terceiro pilar, Água, o programa escolhido foi o da AMA, a AMA é a água mineral da Cervejaria Ambev que investe 100% do seu lucro em projetos de água potável. Até a presente data, o projeto já lucrou mais de 3 milhões de reais, no entanto, nem todo esse lucro já foi retornado aos 29 projetos apoiados, sendo o total investido de R\$ 2 milhões e beneficiando mais de 26 mil pessoas – Figura 10.



**Figura 10 – Resultados da água AMA**  
Fonte: Site da Cervejaria Ambev

Considerando os aspectos altruístas e utilitários que levam a uma empresa a atuar socialmente, a AMA é um excelente exemplo da boa combinação desses aspectos. No espectro altruístico, o programa revela compromisso com a comunidade através de um produto que busca solucionar uma problemática social que é tão primária que atrapalha qualquer desenvolvimento da área comprometida. Não apenas a AMA produz capital social, mas também demonstra o

comprometimento da Cervejaria Ambev no exercício dos seus valores institucionais de buscar um mundo melhor.

No entanto, o programa não é feito só de motivações altruísticas, considerando o espectro utilitário, percebemos impulsos utilitários internos como teste de produto, a Ambev é uma companhia de bebidas, no entanto, ainda não comercializava água mineral. Ao introduzir a AMA, a companhia testou um novo mercado e adquiriu ainda mais conhecimentos para o setor de NAB. Em termos estratégicos, a empresa fica ainda mais próxima de uma de suas metas globais de consumo inteligente, que é o de garantir que 20% do seu volume global seja composto de bebidas de baixo ou nenhum teor alcóolico, garante *market share* e adquire uma imagem de empresa comprometida não só com a sustentabilidade, mas também com a sociedade em que está inserida.

**BEBIDAS /** Com a marca de água mineral AMA, lançada há dois anos, a multinacional reverte todo o valor arrecadado para abastecer população atingida pela seca. Mais quatro estados serão beneficiados

## Projeto social da Ambev lucra R\$ 3 milhões

» PAULA PACHECO

São Paulo — Em 22 meses desde o lançamento da água mineral AMA, a Ambev já conseguiu um lucro de R\$ 3 milhões com o produto. Pode não parecer um número relevante nas contas da companhia e diante da sua relevância global nos negócios do setor de bebidas. Mas esse valor tem um destino muito mais valioso do que a cifra em si. Todo esse dinheiro vem sendo revertido para projetos de abastecimento de água da população do semiárido brasileiro.

A AMA foi lançada em março de 2017 como um projeto 100% social — o que quer dizer que a Ambev não embolsa nenhum lucro com a comercialização do produto. A água, produzida em parceria com a Lindoya, que tem uma fonte no interior paulista, é vendida em supermercados, restaurantes e bares nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Bahia, Pernambuco e no Distrito Federal.

A bebida tem todo o seu lucro destinado àqueles que sofrem com a falta de água e moram em comunidades rurais de Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Piauí. Até fevereiro, serão incluídos no programa mais quatro estados, completando o atendimento ao semiárido: Alagoas, Minas Gerais, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Por meio de nota, a diretora de sustentabilidade da Cervejaria Ambev, Carla Crippa, admite que o desafio desse projeto é muito grande, mas “não podíamos ficar de braços cruzados diante dessa realidade. Sabemos que um importante passo já foi dado para mudar a realidade dessas pessoas”.

O lucro obtido com a venda da AMA é repassado a 29 projetos, realizados em parceria com a Fundação Avina, uma ONG voltada a trabalhos de desenvolvimento sustentável. As comunidades são escolhidas a partir de um diagnóstico que identifica a causa principal do problema de abastecimento de água e aponta como ajudar.

As soluções passam pela perfuração de poços para a captação de água, instalação de placas solares para reduzir o custo de distribuição de energia (necessária para bombear a água), a recuperação de sistemas de distribuição de água e a construção de cisternas em escolas.

O projeto inclui ainda capacitações para as comunidades em áreas como meio ambiente, recursos hídricos, manejo de hortas e sistemas de reúso. Além da ONG, a implementação das soluções conta com o apoio de parceiros locais e das comunidades.

Foi a forma encontrada de aumentar o engajamento e ampliar o aspecto educacional e alertar para a necessidade de utilizar bem esse recurso natural. Segundo a diretora da Ambev, o acesso à água vai além de ter o que beber, “tem o potencial de transformar a saúde, a educação, as relações sociais e a situação econômica dessas famílias”.

Filipe Barolo, gerente de sustentabilidade da Ambev, explica que o principal objetivo é garantir a sustentabilidade do projeto nas comunidades beneficiadas.

“Se o suporte for contínuo, a comunidade não vai conseguir se desenvolver. O nosso sonho é que se desenvolva com as próprias pernas”, explica.

### Semente

O projeto da AMA começou a ser desenvolvido no fim de 2015. Primeiramente, a mobilização ocorreu dentro da Cervejaria Ambev, depois incluiu uma parceria com o Yunus Corporate Action Tank, promovido pela Yunus Negócios Sociais, uma organização internacional que estimula as empresas a desenvolverem empreendimentos que nasçam para resolver um problema social. A Ambev usa toda a máquina de vendas, de marketing e de outras áreas de negócios para a AMA, conta o gerente da companhia.

Segundo Barolo, para garantir a transparência do negócio, todos os números são auditados trimestralmente pela consultoria KPMG. Além disso, o site da AMA ([www.aguaama.com.br](http://www.aguaama.com.br)) apresenta informações do produto, a prestação de contas periódicas sobre o lucro obtido com as vendas (por meio do chamado “lucrómetro”), investimentos e andamento de cada projeto.



Moradoras de Aliuba, no Ceará, beneficiadas pelo abastecimento com a água da Ambev

Figura 11 – Matéria da AMA em jornal local  
Fonte: Correio Braziliense

Em relação ao último pilar, o programa analisado foi o de embalagens sustentáveis, ou seja, a utilização de PETs 100% recicláveis e garrafas de vidro retornáveis. A companhia é tida como uma das mais sustentáveis do Brasil em relação a embalagens e esse programa é outro excelente exemplo de boa combinação de motivações múltiplas. No espectro altruístico, a Ambev se estabelece como uma companhia preocupada com o meio-ambiente e com a produção de resíduos, além de auxiliar na problemática social dos catadores de materiais recicláveis demonstrando um compromisso com a sociedade no âmbito social e ambiental, mas não apenas isso, a empresa demonstra que pratica o cumprimento de metas e busca manter uma operação sustentável.

No outro espectro, o utilitário, a utilização de embalagens sustentáveis confere vantagem competitiva a companhia, além de reduzir custos associados ao processo produtivo diminuindo o consumo de insumos para a produção de embalagens. Além disso, garante o teste das embalagens nos mercados e se promove positivamente em uma época em que a “pegada verde” é tão admirada e cobrada das empresas.

Para classificar os quatro programas acima descritos, foram definidas motivações do espectro altruístico e também do utilitário. Para cada motivação observada, determinou-se que o programa ganharia um ponto, sendo esse ponto positivo no espectro utilitário e negativo para o espectro altruístico. A partir da soma desses pontos, se avalia a natureza da combinação das motivações. Entendendo-se que o programa com valores mais próximos de zero representam um melhor conjunto de motivações para a atuação social.

As motivações avaliadas tanto do espectro altruístico quanto do utilitário foram baseadas no espectro proposto por Austin (2000) e apresentado na Figura 4.

As motivações selecionadas do espectro altruístico são:

- Ser caridoso;
- Compromisso com a comunidade;
- Praticar valores individuais;
- Praticar valores organizacionais;
- Modelo de mudança social;
- Solucionar a problemática social;
- Criação de capital social;
- Construção de um futuro social



Para o espectro utilitário, as motivações escolhidas são:

- Motivação dos empregados;
- Vantagens de recrutamento;
- Ferramenta de retenção;
- Teste de produto;
- Conhecimento do mercado;
- Desenvolvimento de novas habilidades;
- Boa vontade do consumidor;
- Vantagens competitivas;

No primeiro programa, Dia de Resposta, observou-se as seguintes motivações: Compromisso com a comunidade (-1), praticar valores organizacionais (-1), modelo de mudança social (-1), solucionar a problemática social (-1), construção de um futuro sustentável (-1), motivação dos empregados (+1) e boa vontade do consumidor (+1). A soma final foi de -3 pontos, demonstrando um caráter mais altruístico no programa.

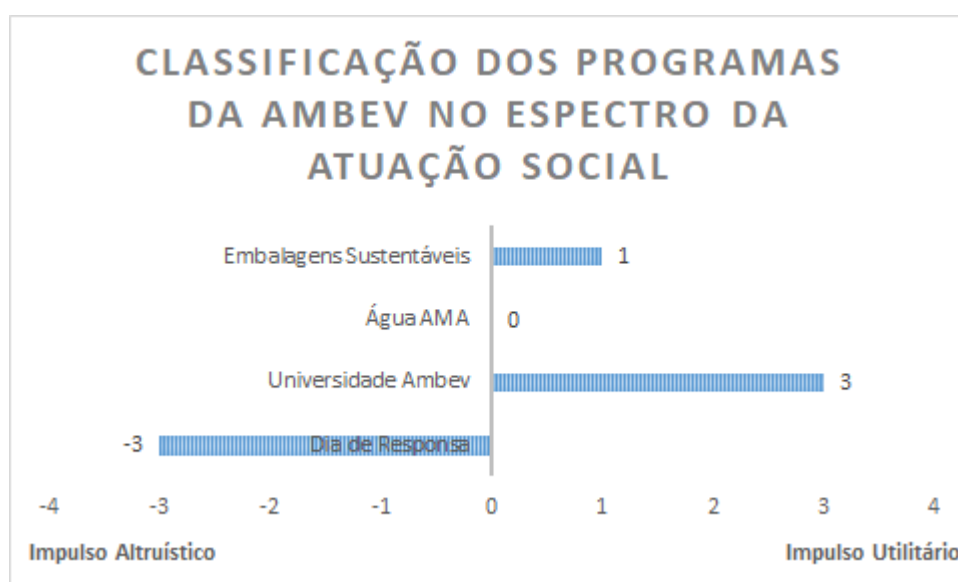
No programa do pilar Desenvolvimento, o Universidade Ambev, foram constatadas as seguintes motivações: Praticar valores organizacionais (-1), criação de capital social (-1), motivação dos empregados (+1), vantagens de recrutamento (+1), conhecimento do mercado (+1), desenvolvimento de novas habilidades (+1) e vantagem competitiva (+1), totalizando assim uma soma de +3 pontos. Dessa forma, o programa Universidade Ambev tem um caráter mais utilitário.

O projeto da água AMA foi o terceiro programa analisado, tendo as seguintes motivações observadas: Ser caridoso (-1), compromisso com a comunidade (-1), praticar valores organizacionais (-1), modelo de mudança social (-1), solucionar a problemática social (-1), criação de capital social (-1), teste de produto (+1), conhecimento do mercado (+1), desenvolvimento de novas habilidades (+1), boa vontade do consumidor (+1), boa vontade dos governos (+1) e vantagens competitivas (+1). A soma final foi de 0, demonstrando uma combinação mista de motivações altruísticas e utilitárias

O último programa, Embalagens Sustentáveis, apresentou as seguintes motivações: Compromisso com a comunidade (-1), praticar valores organizacionais (-

1), modelo de mudança social (-1), solucionar a problemática social (-1), criação de capital social (-1), construção de um futuro sustentável (-1), teste de produto (+1), conhecimento do mercado (+1), desenvolvimento de novas habilidades (+1), boa vontade do consumidor (+1), boa vontade dos investidores (+1), boa vontade dos governos (+1) e vantagens competitivas (+1). A soma total foi de +1, caracterizando o programa como mais utilitário.

Através da análise do somatório final das motivações, foi observado que a Água AMA é o projeto que melhor contrabalanceou os dois espectros da atuação social, visto que seu valor final foi igual a zero. A classificação dos outros programas está apresentada na Figura 12.



**Figura 12 – Classificação dos Programas da Ambev no Espectro da Atuação Social**  
Fonte: Autoral, 2019

### 5.3 Análise dos Resultados das Ações de Responsabilidade Social da Cervejaria Ambev

Nas últimas duas décadas, a Cervejaria Ambev vem expressando cada vez mais a sua preocupação em valorizar e preservar os recursos do meio-ambiente, sejam eles humanos ou naturais. Para alcançar esse objetivo que é tão intrínseco na estratégia da empresa, a companhia investe e participa de diversas ações sociais. Anualmente, a Cervejaria disponibiliza um relatório de sustentabilidade apresentando

os resultados ligados as ações sociais do exercício do ano anterior. O relatório vem sendo disponibilizado desde o ano de 2007 e a sua última atualização diz respeito ao ano de 2017. A partir da análise dos resultados apresentados em relatório é possível identificar em números a influência dos programas de atuação social em alguns pilares da plataforma de sustentabilidade.

Para auxiliar na observação dos resultados dos programas, os dados apresentados nos relatórios foram analisados dentro de seus pilares, examinando assim a dispersão dos valores em cada ano.

No pilar desenvolvimento, o principal programa da companhia para desenvolvimento do time é a Universidade Ambev. Apenas no ano de 2007, foram investidos cerca de R\$ 13 milhões de reais na plataforma de treinamentos que atua em cinco eixos temáticos que atendem a todos os níveis hierárquicos. Durante o ano, a companhia somou quase 73 mil horas de treinamento no intuito de qualificar o time e promover retenção de talentos.

No ano de 2011, o investimento na UA foi de R\$ 27,1 milhões e a Ambev treinou quase 90 mil pessoas em 1.971 cursos oferecidos totalizando cerca de 44 mil horas de treinamento. Já em 2014, foram R\$ 35 milhões de reais investidos em 35 programas de treinamento realizados por 23 mil pessoas apenas na UA, no entanto, o total de colaboradores treinados no ano foi de 80.840 com cerca de 495 mil horas de treinamento como ilustrado na Figura 13. No exercício disponibilizado mais recentemente, 2017, a Universidade Ambev recebeu um investimento de R\$ 41 milhões de reais garantindo 308.077 horas de treinamento.

Média de horas de treinamento – 2014 (G4-LA9)			
Por categoria funcional	2014		
	Número de colaboradores	Horas	Horas por colaborador
CA legal funcional	116	1.446	12
Financeiro funcional	9.535	10.710	1
Gente e gestão funcional	6.867	13.176	2
Industrial funcional	1.659	285.180	172
Liderança	2.353	36.196	15
Logística funcional	712	1.689	2
Marketing funcional	116	333	3
Método	13.814	19.032	1
Suprimentos funcional	82	164	2
TI funcional	40.979	118.849	3
Vendas funcional	4.607	10.038	2
<b>Total</b>	<b>80.840</b>	<b>496.813</b>	<b>6</b>
Por gênero	2014		
	Número de colaboradores	Horas	Horas por colaborador
Homens	62.644	373.724	6
Mulheres	18.216	123.085	7

**Figura 13 – Média de horas de treinamento em 2014 na Cervejaria Ambev**

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Ambev, 2014

De 2007 até 2017, o crescimento do investimento na UA foi de 315%, indo de R\$ 13 milhões para R\$ 41 milhões de reais em 2017. Apesar da queda no número de horas de treinamento realizadas em 2011, a companhia manteve-se na casa das centenas na última década.

No pilar Consumo Inteligente, a Ambev exerce seu papel de empresa-cidadã desde o ano de 2001. No ano de 2007, ocorreu a segunda edição do programa Gente do Bem que mobilizou cerca de 45 mil funcionários nas fábricas e centros de distribuição que debateram sobre consumo consciente e levaram essa mensagem (figura 12) para universidades, bares e supermercados. A Cervejaria também doou no ano 19,2 mil bafômetros para órgãos de trânsito, em 2011 esse número já ultrapassava as 80 mil unidades doadas.



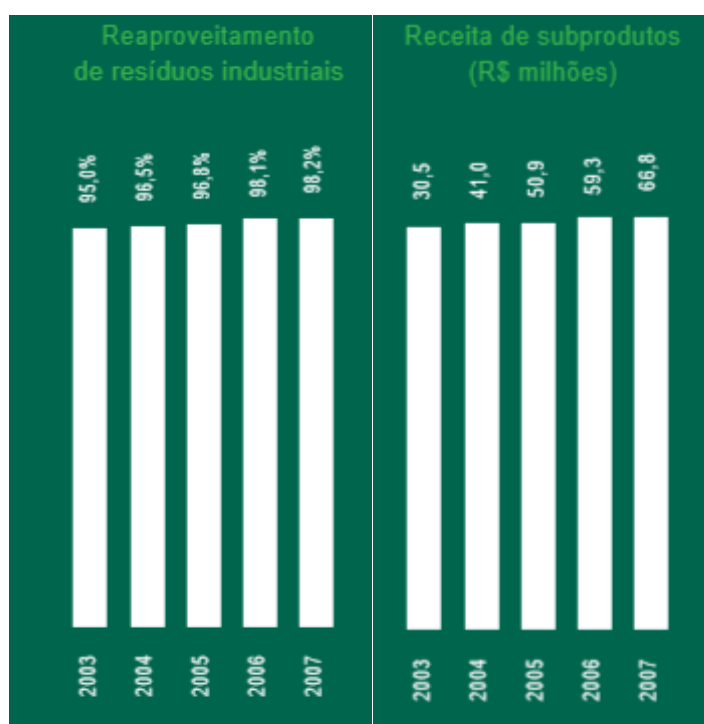
**Figura 14 – Campanha do programa Bar de Resposta**

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Ambev, 2007

No ano de 2014, a companhia treinou 170 mil pessoas em consumo responsável, desse total, 26 mil durante a Copa do Mundo Fifa 2014. Além disso, para alcançar ainda mais pessoas, a Ambev contou com 10 times do campeonato brasileiro de futebol para disseminar a proibição de bebidas alcóolicas para menores de 18

anos. Com o crescimento do seu atendimento no autosserviço, a Cervejaria também utilizou esse canal para combater a venda e o consumo de bebidas alcóolicas para menores de idade, tendo uma participação de cerca de 2.035 estabelecimentos no seu programa Supermercado de Resposta.

Nos pilares Água e Resíduo Zero e Clima, a companhia foca na redução contínua de seus insumos, principalmente no que diz respeito à água. Em 2007, a Cervejaria Ambev conseguiu reduzir em algumas de suas unidades, o consumo médio de água por litro de cerveja de 4,19 litros para 3,26 litros. Não apenas isso, a companhia tratou 100% dos seus efluentes industriais reaproveitando 98,2% dos resíduos industriais, garantindo através da comercialização dos subprodutos, um incremento na receita da companhia na casa dos R\$66,8 milhões como ilustrado na Figura 15.



**Figura 15 – Reaproveitamento de resíduos e receitas dos subprodutos da produção de cerveja**  
Fonte: Relatório de Sustentabilidade Ambev, 2007

De 2007 até 2010, a geração de resíduos foi reduzida em 25%. No ano de 2011, a receita gerada pelo reaproveitamento de subprodutos foi de R\$ 92,1 milhões e as unidades da Ambev atingiram a marca de 98,26% de reaproveitamento de resíduos e subprodutos gerados na produção. Isso quer dizer que das 33 fábricas da Ambev no Brasil em 2011, 14 reaproveitaram 99% dos seus subprodutos. Além da redução nos

resíduos produzidos, a companhia também reduziu em 6,4% o consumo de água para a produção de bebidas, totalizando uma economia de cerca de 3,2 milhões de m³ de água.

Também em 2011, a empresa adotou o Programa de Compartilhamento de Frota, a economia gerada com essa nova prática foi de 4,2 milhões de litros de diesel, deixando de lançar na atmosfera 446,3 toneladas de CO2 ao longo de dois anos. Em 2014, foi registrada uma redução do Índice de consumo de água de 3,64% em comparação com o ano anterior. No mesmo ano, a companhia alcançou uma produção de 43% das garrafas PET feitas de PET recicladas, permitindo desde a inclusão da tecnologia, a reciclagem de 700 milhões de garrafas PET.

No último relatório disponibilizado, o de 2017, a Cervejaria Ambev comemora a redução de 45% do consumo de água nos últimos 15 anos, apresentando também o percentual de redução de algumas de suas maiores operações no comparativo com o ano anterior (Figura 16).

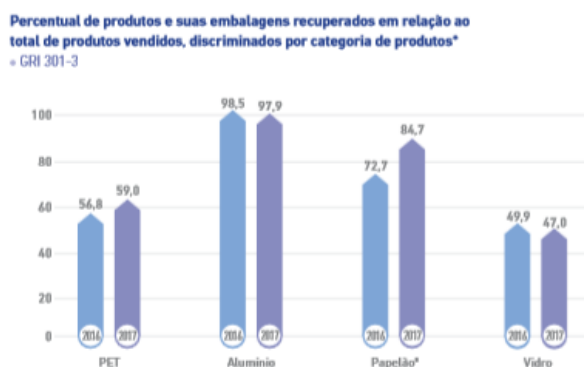
Redução no do KPI de consumo de água nas principais unidades da Cervejaria Ambev em 2017*	
Unidade Ambev	Percentual de redução
Uberlândia	22,8
Pernambuco	7,6
Manaus	5,3
Viamão	4,5
Santa Catarina	2,1
Teresina	2,0
Curitiba	1,9
Guarulhos	1,0

**Figura 16 – Redução de consumo de água nas unidades da Cervejaria Ambev em 2017**

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Ambev, 2017

No mesmo exercício, o índice de reutilização de subprodutos gerados no processo fabril foi de 99% e o índice de PET produzidas a partir de PET recicladas alcançou o valor de 45%, crescendo 2% em relação a 2014. Ainda tratando sobre embalagens, a companhia conseguiu coletar mais de 100 milhões de vasilhames

retornáveis após investir em máquinas coletoras e alavancar os incentivos nesse tipo de embalagem. Desde 2013, mais de 25 mil toneladas de resíduos não foram produzidas por uma simples redução na gramatura das embalagens. A Ambev atua tão fortemente na recuperação de embalagens que garante que quase 50% de todo o volume de embalagens vendido seja recuperado, como demonstra a Figura 17.



**Figura 17 – Percentual de embalagens recuperadas em relação ao total de produtos vendidos**  
Fonte: Relatório de Sustentabilidade Ambev, 2017

De uma maneira geral, a partir da análise dos resultados dos exercícios de 2007, 2011, 2014 e 2017, percebe-se que a cada ano a Cervejaria Ambev investe cada vez mais na atuação social. Em cada um de seus pilares de sustentabilidade, a companhia demonstrou evolução ano-a-ano em *KPIs* como: número de funcionários treinados, investimento em plataforma online de treinamento, pessoas impactadas por campanhas de consumo consciente, redução de água, redução de insumos, etc.

Com a melhoria contínua em cada pilar, a Ambev demonstrou que os valores gastos em medidas de atuação social foram verdadeiros investimentos, visto que não apenas se alinharam à cultura de redução de gastos da companhia, permitindo que milhares de toneladas de insumo fossem poupadas e recicladas, mas também permitiram a consolidação da empresa como uma das mais sustentáveis do país.

No entanto, é possível identificar que certos pilares são mais desenvolvidos do que outros. Nesse sentido, acredita-se que o pilar Consumo Inteligente é o que apresenta maiores oportunidades, visto que apesar de contribuir de forma positiva para a imagem da companhia, o impacto é limitado às áreas de atuação dos programas de conscientização.

Outra grande oportunidade é no pilar Desenvolvimento, onde apesar do aumento da ordem de 305% nos investimentos na plataforma de treinamentos online

UA, não foram apresentados dados que atestem a efetividade do programa de treinamento e os resultados na operação provenientes do desenvolvimento do time.

Os dois pilares mais desenvolvidos em relação a geração de impacto são o pilar Água e o pilar Resíduo Zero e Clima. Ambos apresentaram excelentes resultados quando se analisa a redução do consumo de insumos, reciclagem e geração de renda proveniente da comercialização dos subprodutos, no entanto, assim como demonstrado pelos números, é possível continuar a reduzir tais índices.

É importante ressaltar que o motivo desses serem os dois pilares mais desenvolvidos está diretamente ligado ao fato de que eles acarretam redução de custos. Os dois pilares se propõem a analisar e propor alternativas de redução seja de insumos ou de água e energia e assim, conseqüentemente, promovem economias para a companhia. Dessa forma, é muito interessante para a Cervejaria Ambev investir e desenvolver esses dois pilares.

#### **5.4 Análise dos Resultados da Coleta de Percepção dos Colaboradores Ambev Acerca da Responsabilidade Social da Empresa**

Os links dos questionários de coleta de percepção foram enviados em grupos da empresa no aplicativo *Whatsapp* e ficaram disponíveis na plataforma *Google Forms*. Ao final do prazo de uma semana, foram respondidos 35 questionários de colaboradores de seis áreas diferentes como apresentado no Anexo 1.

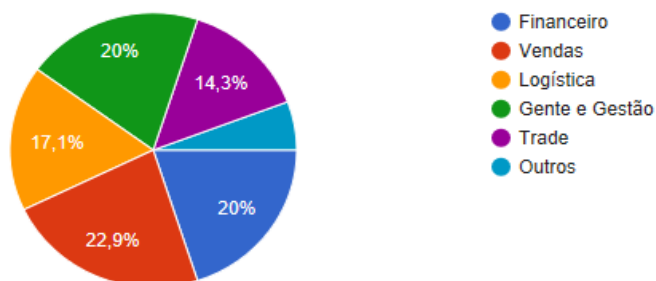
As duas primeiras perguntas trataram sobre variáveis sociodemográficas, sendo a primeira em relação ao gênero e a segunda acerca da idade do respondente. Do total de respostas, 20 se identificaram como pertencentes ao sexo masculino (57,1%) e as outras 15 são do sexo feminino (42,9%). Em relação a faixa etária, a maioria da amostra de respostas foi a de 18-25 anos totalizando 16 respostas (45,7%), seguida da faixa de 26-30 anos com 10 respostas (28,6%).

A terceira pergunta tratava da área de atuação do colaborador dentro da Ambev, nesse sentido, foram obtidas respostas de mais de cinco áreas, sendo a área de vendas a com a maior participação (22,9%), seguida das áreas do financeiro e de gente e gestão como demonstra a Figura 18.



## Área

35 respostas



**Figura 18 – Área do Colaborador**

Fonte: Autoral, 2019

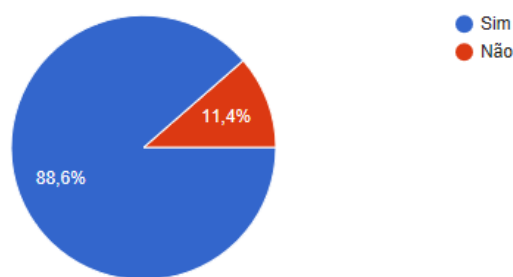
Em seguida, iniciam-se as afirmações referentes a dimensão “Visão e Estratégia”. Esse grupo possui quatro sentenças obrigatórias que buscam verificar se o colaborador identifica a existência da visão estratégica e também da sustentabilidade. A primeira afirmação, 1.1 Tem definida sua declaração de missão, visão e valores, foi a única do bloco que teve 100% de aderência, ou seja, os colaboradores reconhecem a existência do MVV da empresa. Nas afirmações subsequentes, identificou-se que, majoritariamente, o time percebe o planejamento estratégico, assim como a forma com que ele é destrinchado, no caso em metas e objetivos. No entanto, ao se analisar os aspectos da sustentabilidade, apesar de 72,7% dos respondentes concordarem que os objetivos e metas englobam um ou mais aspectos de sustentabilidade, 27,3% da amostra não identificam nenhum fator sustentável nos objetivos e metas da companhia.

A segunda dimensão, “Governança e Gestão”, contém 31 sentenças de avaliação obrigatória. No primeiro indicador, “Programa de Integridade”, duas afirmações tiveram aderência positiva de 100% das respostas, indicando que é de amplo conhecimento dos colaboradores a proibição de pagamentos ou recebimentos irregulares que possam vir facilitar negócios, influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas e também a existência de um canal de denúncia de irregularidades que mantém total anonimato do denunciante. No geral para esse indicador, os colaboradores reconhecem uma cultura de

integridade na empresa, assim como a existência de um documento, mas indicam que o mesmo não é de conhecimento de todos, colaboradores e fornecedores, como indicam as Figuras 19 e 20. Além disso, os colaboradores compreendem quais sanções podem vir a receber devido a condutas não éticas e corruptas e recebem treinamentos que os capacitam a evitar e saber lidar com tais situações.

2.4 Mantém um documento escrito (um código de conduta, por exemplo), no qual esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais de seus empregados, orientando, inclusive, como eles devem se relacionar com a administração pública ou com servidores públicos.

35 respostas

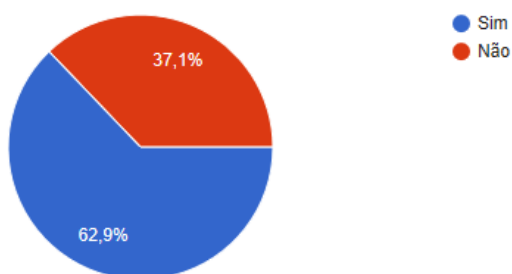


**Figura 19 – Documentos de Orientações Éticas e Legais**

Fonte: Autoral, 2019

2.4.1 Em caso positivo, esse documento é de amplo conhecimento de seus empregados e fornecedores.

35 respostas



**Figura 20 – Conhecimento do Documento**

Fonte: Autoral, 2019

Para o indicador “Gestão Financeira e Administração do Negócio”, de cinco afirmações, quatro tiveram aderência positiva de 100% das respostas, ou seja, os colaboradores reconhecem a existência de um planejamento financeiro, assim como a gestão do fluxo de caixa e indicadores financeiros, de forma a garantir a saúde da operação mesmo em momentos de queda de demanda. Além disso, atestam a existência de informativos que os permitem ter conhecimento de informações financeiras e não financeiras.

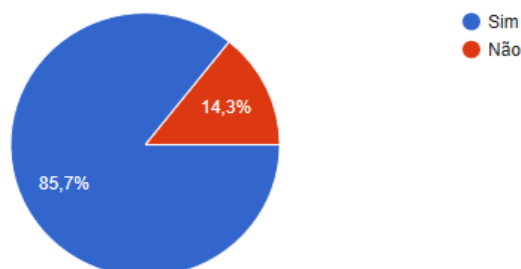
Para esse indicador, foi identificado um nível avançado no estágio de suas práticas, visto que o número de respostas positivas foi muito alto, no entanto, ainda existem oportunidades principalmente nas questões relacionadas a iniciativas de diálogo com as partes interessadas, visto que apenas 74,3% dos respondentes identificaram a existência desse tipo de iniciativa.

O quarto indicador, “Produtividade e Inovação”, atesta que, pela percepção de 100% dos colaboradores, a empresa revê seus processos para garantir maior eficiência na entrega de seus produtos ou serviços e aprimora continuamente seu portfólio de produtos visando aumentar a satisfação do cliente. Além disso, 94,3% dos respondentes identificam que a companhia estabelece critério para garantir a qualidade de seus produtos ou serviços. No entanto, apesar de todos perceberem que a empresa aprimora seu portfólio, apenas 88,6% identificam sinergia entre a inovação no portfólio e itens sustentáveis.

Quanto aos itens mais críticos do indicador, temos os que se referem a entrega do produto, onde apenas 22,9% dos colaboradores reconhecem que a empresa sempre atende os seus prazos de entrega. Sendo o item com mais respostas positivas, o de número 4.6.3 que diz que a empresa as vezes entrega seus produtos no prazo acordado com o cliente como demonstra a Figura 21.

#### 4.6.3 A empresa as vezes entrega seus produtos no prazo acordado com o cliente.

35 respostas



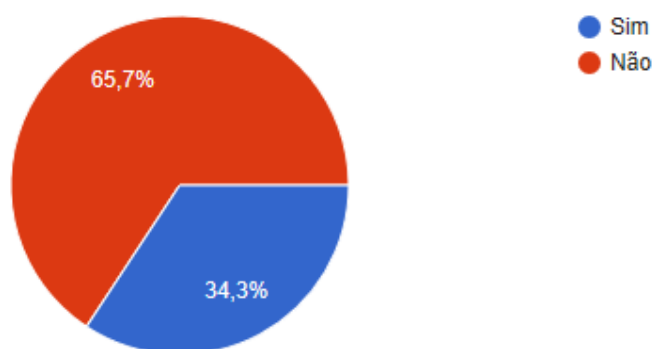
**Figura 21 – Prazo de Entrega dos Produtos**

Fonte: Autoral, 2019

O quinto indicador, “Relacionamento e Gestão de Fornecedores” conta com apenas duas assertivas, sendo a primeira, 5.1, referente a exigência de nota fiscal dos produtos adquiridos, a qual recebeu 100% de respostas positivas e a segunda tratando sobre a priorização na compra de fornecedores locais, a qual 65,7% dos respondentes declararam que não ocorre essa priorização como ilustra a Figura 22.

#### 5.2 Prioriza a compra de fornecedores locais.

35 respostas



**Figura 22 – Compra de Fornecedores Locais**

Fonte: Autoral, 2019

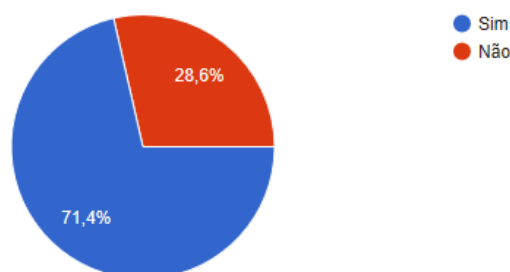
Para o indicador “Relacionamento com Consumidores ou Clientes” foram selecionadas cinco questões. Para duas delas, as questões 6.1 e 6.5, as respostas

foram 100% positivas, ou seja, os colaboradores reconhecem a existência de um canal formal de comunicação com seus consumidores e que em suas propagandas, as pessoas são representadas de forma respeitosa e não discriminatória. Importante salientar que a resposta 100% positiva para o item referente a representação em propagandas vai em sentido completamente oposto ao histórico da marca, que por várias vezes já teve seus conteúdos como pauta de ações da Conar, Conselho Nacional de Autor regulamentação Publicitária. Além disso, 97,1% das respostas concordam que a empresa atende a legislação e fornece aos consumidores dados relevantes de forma completa, precisa e compreensível no rótulo de seus produtos.

Os dois itens com menos respostas positivas foram o 6.2 e o 6.3, Figura 23 e 24, indicando que ainda existem oportunidades no que diz respeito a clareza nas instruções de contato com a companhia nos matérias de comunicação e na promoção de treinamentos que capacitem os seus profissionais de atendimento de forma a garantir respostas rápidas, éticas e de respeito aos direitos do consumidor.

6.2 Os produtos ou materiais de comunicação da empresa trazem sempre instruções claras sobre como entrar em contato com ela.

35 respostas

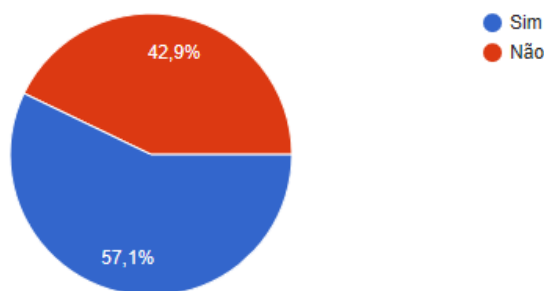


**Figura 23 – Materiais de Comunicação dos Produtos**

Fonte: Autoral, 2019

6.3 Promove treinamento de seus profissionais de atendimento para garantir uma resposta rápida e uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor/cliente.

35 respostas



**Figura 24 – Treinamento para Respostas Éticas**

Fonte: Autoral, 2019

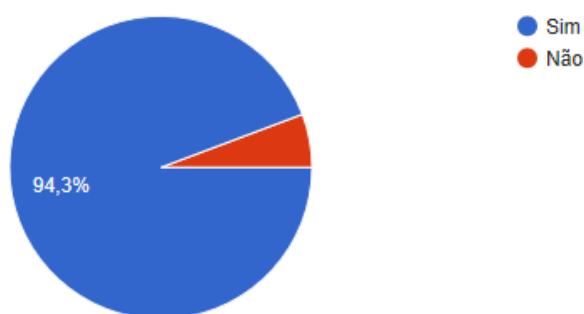
O sétimo indicador, “Cumprimento das Leis Trabalhistas, Tributárias e Ambientais” é composto por três questões. A primeira, 7.1, diz respeito a posse de licenças e alvarás necessárias para a atuação da empresa. Pelo retorno do questionário, 100% dos respondentes concordam com essa assertiva. Para o item 7.2, instrui seus empregados para que conheçam as leis a que estão submetidos, as respostas positivas foram de 65,7% do total, indicando dessa forma um *gap* de conhecimento dos colaboradores. Em relação ao terceiro item, que diz que a empresa foi autuada, nos últimos dois anos, por algum tipo de não conformidade com leis ou regulamentos, as respostas retornaram que 40% dos colaboradores concordam com a afirmação. A percepção vai de encontro com o real cenário da companhia, visto que nos últimos dois anos, a empresa sofreu ações do Carf, Sipov/MG e Sefaz/PE.

Na dimensão “Social” são avaliados quatro indicadores em vinte e quatro questões. No indicador “Relação com Empregados”, houve aderência de 100% de respostas positivas em quatro perguntas. Dessa forma, de acordo com a percepção dos colaboradores, é possível dizer que a empresa paga seus empregados no dia estabelecido, promove um ambiente de respeito e colaboração entre os empregados valorizando todos os tipos de diversidade e oferece um canal de fácil acesso para receber e encaminhar sugestões ou reclamações relativas às condições de trabalho. No entanto, apesar de ser um ambiente que valoriza diversidade e promove respeito, conforme a Figura 25, nem todos os respondentes concordam com o item 8.5 que diz

que a empresa promove igualdade de tratamento para mulheres e homens no recrutamento, designação de tarefas, treinamento, oportunidades de progresso, remuneração e rescisão de contrato de trabalho.

#### 8.5 Promove igualdade de tratamento para mulheres e homens no recrutamento, designação de tarefas, treinamento, oportunidades de progresso, remuneração e rescisão de contrato de trabalho.

35 respostas



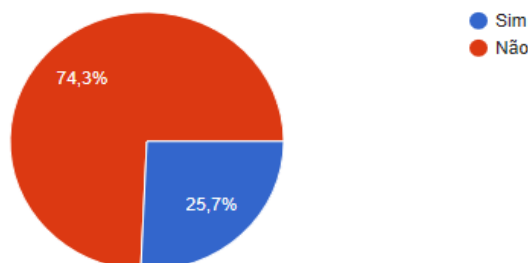
**Figura 25 – Igualdade de Tratamento para Homens e Mulheres**

Fonte: Autoral, 2019

Para o oitavo indicador, o item mais crítico foi o 8.7 ilustrado na Figura 26, que diz que as dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiências motora, auditiva e visual. Nesse item, 74,3% dos respondentes discordaram da sentença. Apesar de ser uma empresa altamente inclusiva, empregando vários funcionários PCD, em função do questionário ter tido respostas quase que majoritariamente do time de Brasília, o resultado foi influenciado pela falta de estrutura do CDD Brasília, principalmente pela falta de elevador, que limita a entrada de pessoas com deficiência motora no prédio.

8.7 As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiências motora, auditiva e visual.

35 respostas



**Figura 26 – Ambiente Inclusivo**

Fonte: Autoral, 2019

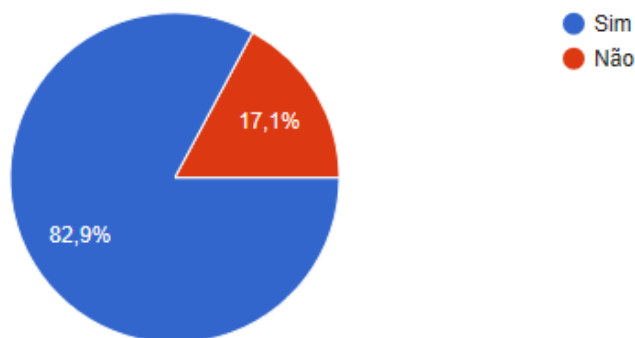
O nono indicador, “Compromisso com o Desenvolvimento Profissional” possui seis itens para verificação. Em quatro itens, 94,3% dos colaboradores concordaram que a empresa orienta os seus empregados para o exercício da função oferecendo treinamentos e valorizando o desenvolvimento profissional dos empregados. O mesmo percentual de respondentes acredita que os administradores investem em sua própria capacitação, aprimorando conhecimentos técnicos e de gestão empresarial.

O item com mais respostas negativas no nono indicador foi o 9.5 como mostra a Figura 27, que diz respeito ao subsídio de cursos aos colaboradores, 17,1% dos respondentes não concordam com tal assertiva. Acredita-se que a incidência negativa se dê principalmente pela falta de divulgação dos programas de subsídio a cursos e também pela quantidade de requisitos necessários para a aplicação, o que leva a participação e usufruto desse benefício para pessoas com cargos mais estratégicos e com mais anos de companhia.



### 9.5 Subsídio cursos para os empregados.

35 respostas



**Figura 27 – Subsídio de Cursos**

Fonte: Autoral, 2019

Para o décimo indicador, “Saúde e Segurança dos Empregados” foram analisados oito itens. Para cinco itens, a aderência foi de 100% para respostas positivas, ou seja, os colaboradores Ambev percebem que a empresa oferece instalações em boas condições de uso, treina e conscientiza os empregados sobre a prevenção de acidentes ou incêndios. Além disso a companhia fornece, treina e conscientiza os empregados a respeito do uso de equipamento de proteção individual, possui mecanismos para prevenir e combater situações de assédio moral e está aberta a sugestões de seus empregados relativas à saúde.

Os itens desse indicador receberam, no geral, muitas respostas positivas quanto as afirmações, sendo as suas aderências mais baixas na casa de 97,1%. Tal fenômeno ocorreu nos itens 10.2, 10.6 e 10.8.

O décimo primeiro indicador, “Relacionamento com a Comunidade”, é constituído por três itens. O item 11.1 confere se a empresa tem um canal de diálogo com a população da comunidade. Para esse item, 74,3% dos respondentes concordaram com a assertiva.

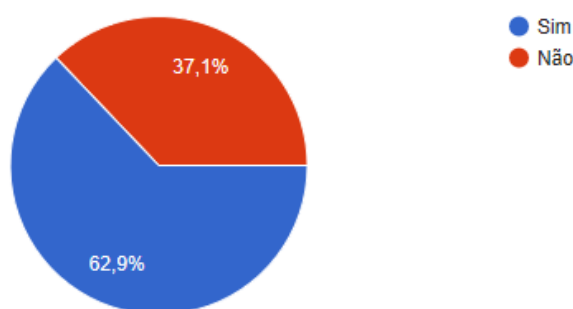
O item 11.2, que diz que a empresa incentiva o trabalho voluntário de seus funcionários, foi o item com maior aderência de respostas positivas nesse indicador. No total, 80% dos respondentes concordam que a companhia incentiva o trabalho voluntário. Tal percepção vai de encontro com uma das iniciativas da companhia, o Bem Ambev, programa de voluntariado da companhia, que tem por principal engajar

a “Nossa Gente” (funcionários da Ambev) para atuar em causas de interesse da sociedade e em sintonia com os projetos socioambientais da empresa.

O último item, 11.3, confere se a empresa adotou pelo menos uma organização de sua comunidade e se mobiliza sua rede de contatos em favor dela. Para os colaboradores, apenas 62,9% concordam com a sentença como ilustra a Figura 28.

### 11.3 Adotou pelo menos uma organização de sua comunidade e mobiliza sua rede de contatos em favor dela.

35 respostas



**Figura 28 – Adoção de Organização da Comunidade**

Fonte: Autoral, 2019

A última dimensão avaliada é a “Ambiental” contando com apenas o indicador “Uso Sustentável de Recursos Naturais e Insumos de Produção”. Para 97,1% dos respondentes, a empresa conhece e entende os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente.

Os itens 12.3, 12.4 e 12.5 tratam sobre a reciclagem, reuso e escolha de materiais que causem menos danos ao meio ambiente. A aderência para todos os itens foi de, no mínimo, 77,1% de respostas positivas. Logo, na percepção dos colaboradores da Ambev, a empresa discute parcerias com fornecedores visando o retorno ao fabricante de materiais descartados, procura utilizar em seus processos materiais que causem menos danos ao meio ambiente e recicla ou reutiliza os materiais de suas instalações e/ou processos produtivo, visando a redução de desperdício de matéria—prima. Tal nível de respostas positivas reitera que os colaboradores estão a par das iniciativas da companhia em relação a reutilização de materiais.

Os quatro últimos itens da pesquisa discutem sobre a prática de coleta seletiva e de economia de papel, energia e água. O item mais crítico foi o 12.6, que diz que a empresa pratica coleta seletiva de lixo, onde 65,7% dos respondentes não concordou com a assertiva. Tal fato se dá, principalmente, porque parte significativa dos respondentes trabalha no CDD Brasília e nessa unidade, apesar da existência dos recipientes para a coleta seletiva, a equipe de limpeza junta o conteúdo dos lixos em um único lixo na hora da recolha, invalidando qualquer processo de separação.

Em relação a economia de papel, energia e água, as respostas positivas não foram superiores a 74,3% indicando que ainda existem oportunidades acerca do tema.

## **5.5 Recomendações**

Uma empresa socialmente responsável é aquela que atua de forma a estabelecer metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, buscando o cumprimento desses objetivos preservando os recursos humanos e ambientais. Além disso, é aquela em que a organização e os colaboradores nela inseridos, possuem a consciência sobre os resultados de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e também dos impactos positivos do seu trabalho na sociedade.

Nesse sentido, a Cervejaria Ambev apresenta diversas iniciativas que traduzem a sua responsabilidade social empresarial nos mais diversos segmentos. No entanto, mesmo sendo tendo uma vasta atuação em quatro pilares de sustentabilidade, a partir das respostas dos colaboradores Ambev, é possível identificar que existe uma limitação no conhecimento/entendimento dessas atividades, ou seja, apesar da companhia atuar de maneira efetiva em ações de responsabilidade social empresarial, os colaboradores não têm conhecimento dessas práticas e/ou não entendem as aplicações e extensões dos projetos.

Pelas respostas dos questionários de percepção dos colaboradores Ambev foram identificadas algumas oportunidades em relação a cada indicador de responsabilidade social empresarial avaliado.

No primeiro indicador, para as perguntas obrigatórias, o percentual de respostas positivas foi bem alto, demonstrando que os colaboradores tem conhecimento acerca da existência do planejamento estratégico da companhia, no

entanto, não reconheciam aspectos de sustentabilidade no mesmo. Visto que a empresa tem oito metas ambientais globais e que as mesmas se ligam diretamente com a estratégia e visão da empresa de “unir as pessoas por um mundo melhor”, é importante que os colaboradores tenham conhecimento e compreendam isso.

A fim de mitigar esse *gap* de percepção, é interessante que a empresa desdobre o planejamento estratégico com seus colaboradores, além disso, acerca das oito metas ambientais globais, visto que se trata de algo que afeta globalmente a companhia, é importante dar visibilidade para o time, algo que pode ser realizado através de comunicações internas enviadas por e-mails e *calls* de divulgação.

Para o indicador “Programa de Integridade”, as respostas foram majoritariamente positivas indicando que a companhia promove uma cultura de integridade e atua diretamente no combate de atos ilícitos e corruptos. Apesar da quantidade de respostas positivas e de estar no estágio 3, no qual a empresa adota políticas formalizadas e implementa processos em relação a integridade de seus colaboradores, para 25% dos colaboradores, o sistema anticorrupção não é avaliado periodicamente, sendo assim passível de falhas. Dessa forma, é interessante que a empresa promova um *check* periódico dos procedimentos a fim de garantir maior confiabilidade.

Outra oportunidade identificada foi em relação a iniciativas de diálogo e engajamento das partes interessadas. Visto que quase três terços dos respondentes concordam que a empresa tem iniciativas, entende-se que, provavelmente, a discordância da assertiva se dê pela falta de conhecimento da existência da iniciativa e não por que a empresa não atue nesse sentido. Como recomendação, a empresa deve atuar amplamente na divulgação, de forma que seus colaboradores tenham conhecimento das iniciativas de diálogo.

O quarto indicador, “Produtividade e Inovação”, apresenta alguns dos itens com menor incidência de respostas positivas. O colaborador Ambev não percebe a entrega dos produtos como um processo que atende as datas acordadas com o cliente. Nesse sentido, se nem o colaborador percebe o cumprimento de datas, o cliente também não. É preciso então organizar os processos logísticos de entrega de produtos, a fim de conseguir atender os prazos e assim, melhorar a percepção do cliente e do colaborador.

Em relação a esse indicador, a Cervejaria Ambev já possui consciência do cenário crítico. A fim de solucionar a situação e melhorar seus indicadores, a empresa agora possui um time na logística responsável apenas pela experiência do consumidor, se atentando principalmente ao NPS e trabalhando para a melhoria dos processos e, por consequência, da imagem da companhia com os clientes.

No quinto indicador, o único item crítico foi o que tratava sobre a compra de fornecedores locais. Para esse item, 65,7% dos respondentes acreditam que a empresa não prioriza a compra de fornecedores locais.

Apesar de ser a percepção dos colaboradores, a mesma não corresponde a realidade, uma vez que para qualquer compra, indo de material de escritório, gráfica ou até buffet, a companhia cadastra uma lista de fornecedores locais e solicita compras respeitando apenas essa lista.

Nos dois indicadores subsequentes, os itens mais críticos tratam sobre treinamentos para dar respostas rápidas e éticas para questionamentos e dúvidas do consumidor e também sobre o entendimento das leis que os colaboradores estarão submetidos. Em ambos os itens, uma parcela de pelo menos 34,3% dos respondentes entende que não é instruído total ou suficientemente nos assuntos. Para melhorar a percepção dos colaboradores é interessante realizar treinamentos tanto sobre os principais questionamentos que os colaboradores podem vir a ter que responder para os clientes e também sobre os cenários que podem vir a acarretar condutas ilegais, ilustrando assim não apenas as leis, mas também o comportamento esperado.

O item 6.5, que apresenta a sentença “Em sua propaganda, representa as pessoas de forma respeitosa e não discriminatória”, teve aderência 100% positiva para as suas respostas. É interessante notar que a companhia tem um histórico de propagandas condenadas pelo Conar, mas que atualmente atua fortemente na associação de suas marcas com propostas de diversidade e respeito.

Um importante exemplo da nova postura da Cervejaria Ambev foi a campanha “Skolors” da cerveja Skol a qual apresentava uma edição especial de cinco lata nas cores das peles das pessoas como ilustra a Figura 29. Além das latas, a propaganda de TV e internet apresentavam pessoas dos mais diversos biotipos para defender a pluralidade e o respeito.



**Figura 29 – Campanha Skolors**

Fonte: Site da Cervejaria Ambev acessado em 11/06/2019

Para o oitavo indicador, o item com menos respostas positivas foi o 8.2, que diz que a empresa prioriza a contratação de empregados da comunidade de entorno. Para aumentar o índice que foi de 62,9% de aderência positiva, a companhia pode determinar um percentual de vagas que devem ser preenchidas pela comunidade do entorno. No caso do CDD Brasília, por exemplo, seria muito interessante para a economia local visto que o administrativo fica a menos de 5km da cidade Estrutural, um dos locais mais pobres do país.

Outro ponto em que a companhia fez um excelente trabalho diz respeito ao décimo indicador, “Saúde e Segurança do Trabalhador”, onde os itens de verificação tiveram altas aderências positivas demonstrando que o colaborador Ambev tem conhecimento dos mecanismos de defesa de assédio moral e sexual, além de uma boa política de segurança treinando o seu time em relação a acidentes e incêndios além do uso de EPI. A boa aderência de respostas positivas nesse indicador atesta um dos princípios da companhia, de que as pessoas são o seu maior recurso, demonstrando que além de metas e objetivos, a segurança física e mental de seus funcionários é de interesse e responsabilidade da Cervejaria Ambev.

No item 11.2, “Incentiva o trabalho voluntário de seus funcionários”, 20% dos respondentes não concordaram com a sentença. Isso demonstra que, apesar de existirem iniciativas como Bem Ambev, programa de incentivo de voluntariado da “Nossa Gente”, as práticas não são difundidas a ponto de os colaboradores perceberem em sua totalidade. Para garantir que os colaboradores conheçam essa e outras iniciativas que já existem na companhia, é interessante que as mesmas sejam

sempre citadas, não apenas no momento de integração, visto que na integração, o colaborador é bombardeado com muitas informações e muitas delas acabam se perdendo, como é o caso do Bem Ambev, que é obrigatoriamente citado durante as integrações de todos os colaboradores, no entanto, acaba caindo no esquecimento, uma vez que sua frequência de atuação não é alta.

Em relação ao último indicador, dois itens chamaram a atenção em relação a sua aderência de respostas positivas. Tanto para o item 12.8, a empresa pratica em suas dependências a redução do consumo de energia, quanto para o item 12.9, a empresa pratica em suas dependências a redução do consumo de água, os respondentes não concordam em 37,1% e 42,9% respectivamente.

Tais números demonstram que apesar da companhia ser referência em redução de consumo de energia e água na produção, tais números não se refletem quando se trata do administrativo. Atualmente as iniciativas de redução de energia elétrica se reduzem a lembretes sinalizando a necessidade de desligar as luzes ao sair das dependências. No entanto, não existe obrigatoriedade ou uma cultura de se desligar os equipamentos, ou seja, no final do expediente, os colaboradores apenas desligam os monitores dos equipamentos acarretando em um gasto contínuo de energia sem necessidade. Em relação as iniciativas de redução de água, as mesmas aos lembretes de fechar os bebedouros, o que na verdade é mais uma questão de segurança do que de economia de energia.

Para não apenas melhorar a percepção dos colaboradores, mas também aumentar a economia e mitigar o desperdício no administrativo, é importante implantar uma cultura de economia. Inicialmente em relação ao uso de energia elétrica, orientando os colaboradores a não apenas desligar as luzes e ar condicionado, mas também desligar os computadores. Para a água, é interessante treinar o time de limpeza para que a limpeza ocorra de maneira consciente, sem desperdícios e processos com periodicidade alta desnecessária. Por fim, é importante não apenas tornar isso cultura, mas tornar tais informações de conhecimento dos colaboradores, de preferência exemplificando os gastos ou desperdícios de forma que o time administrativo entendesse a importância de uma cultura anti desperdício.

Retomando as ideias de Melo Neto e Brennand (2002); a área de Gestão de Pessoas realiza um papel fundamental para o exercício da empresa, colaborando de forma constante para o desenvolvimento do seu potencial e nos processos que

garantem a realização de suas propostas no campo da responsabilidade social. Sendo assim, a área funciona como um setor estratégico, não somente atuando na seleção e formação de equipes sintonizadas com a responsabilidade social, mas também, oferecendo capacitação adequada ao público interno, promovendo políticas de reconhecimento individual e coletivo, inserindo os colaboradores em uma cultura participativa e criativa. De acordo com os autores Melo Neto e Brennand (2004)

Como agentes sociais, empregados e seus dependentes desempenham papéis dentro e fora da empresa. São promotores da responsabilidade social corporativa ao trabalharem como voluntários em programas sociais, ao difundirem valores éticos em suas relações com os diversos públicos da empresa, ao assumirem comportamentos sociais responsáveis em seu cotidiano de vida e de trabalho. (MELO NETO e BRENNAND, 2004, p.109)

Dessa forma, entende-se que o colaborador é um agente social, que impacta consideravelmente a empresa, a comunidade e também a sociedade em que está inserido, a partir de seu comportamento. Além disso, os mesmos divulgam as suas ações sociais e percebem seus benefícios junto a familiares e vizinhos.

Ainda segundo o autor, o aumento da produtividade é o maior retorno obtido pela empresa em todo o processo de gestão dos investimentos sociais no seu público interno. Além deste retorno, Melo Neto e Brennand (2004) ressaltam que a empresa que tem como prioridade a responsabilidade social interna obtém outros tipos de retorno, como por exemplo: retenção de talentos, melhoria na qualidade de vida dos seus empregados, maior integração de vida no trabalho, de sua família e de ambos na comunidade, aumento da autoestima dos empregados; melhoria no clima organizacional; retorno sob a forma de cidadania profissional (transformação dos empregados em empregados-cidadãos), entre outros.

Nesse sentido, entendendo a área de Gente e Gestão da Cervejaria Ambev, área equivalente a área de Gestão de Pessoas, como o setor estratégico que faz a conexão, desdobramento e divulgação interna das iniciativas de responsabilidade social da companhia, entende-se que é necessário atuar de forma ativa principalmente no que se refere a divulgação, uma vez que ao final da análise é avaliado que para diversos itens, apesar da existência de iniciativas da companhia acerca do tema, os colaboradores não têm conhecimento, assinalando na pesquisa de que a empresa não atuava naquele tópico.



Para tanto, é preciso que essa conscientização vá além do material obrigatório de integração, visto que nesse período, em função da grande quantidade de informação, muitas vezes inteiramente novas, o colaborador nem sempre assimila e se recorda das ações de responsabilidade social promovidas pela Cervejaria Ambev.

É importante atuar nesse sentido, uma vez que o colaborador consciente e a par da atuação social da empresa se torna não apenas um agente social promovendo ações e divulgando-as, mas também se motiva no ambiente de trabalho e se engaja ao perceber a magnitude dos seus atos e os da companhia, percebendo a mudança social e ambiental promovida.

Assim como a atuação social funciona como promoção de marketing externo, visto que empresas responsáveis e ativas social e ambientalmente são bem vistas e preferidas à outras com comportamentos opostos, o mesmo acontece para o marketing interno. Isso quer dizer que promover as ações de responsabilidade social para o colaborador não só os conecta estrategicamente com os princípios da companhia, mas também promovem um aumento do clima organizacional e maior senso de pertencimento, uma vez que as pessoas tendem a se identificar com boas ações.

Posto isso, uma oportunidade identificada com esse estudo se relaciona com a promoção da cultura de responsabilidade social para os colaboradores da Cervejaria Ambev. A companhia já possui um excelente histórico de iniciativas sociais que estão não só ligadas a estratégia da empresa de ser socialmente responsável, mas que são a expressão do seu principal princípio que é o de unir as pessoas por um mundo melhor. A falta de conhecimento e percepção dos colaboradores implica na perda de um dos principais ganhos colaterais das ações que a cervejaria promove. Desta maneira, entende-se a atividade de promoção ficaria a cargo da área de Gente e Gestão, que não só atuaria na divulgação ativa, mas também no trabalho de internalização e compreensão dos objetivos e razões de ser de cada um dos pilares de sustentabilidade que a companhia foca, de forma a gradualmente permitir que os funcionários não só conheçam, mas também se identifiquem e promovam a responsabilidade social em seus ambientes.

## 6 CONCLUSÃO

As instituições corporativas assumiram novos papéis na sociedade, abandonando o pensamento fixo de que a única função da empresa é produzir lucro a seus acionistas e percebe-se que as organizações fazem parte da sociedade, sendo influenciadoras e influenciadas pelo meio. Assim, como se propõe o primeiro objetivo desse trabalho, compreendeu-se de forma integral como se deu esse processo e quais fatos motivaram essa mudança de postura.

Em seguida, o trabalho resgatou os principais conceitos relacionados a responsabilidade social empresarial, assim como apresentou a classificação das ações sociais considerando os níveis de abordagem da responsabilidade social.

Nesse contexto, identificou-se um movimento no qual as empresas desenvolveram um conjunto de práticas que propiciaram uma relação responsável com a sociedade em que estão inseridas, demonstrando que a atuação social não é uma atitude completamente altruísta ou utilitária, mas sim uma parte indissociável do negócio. Dessa forma, é alcançado parcialmente o terceiro objetivo, uma vez que se analisa que a gestão responsável assume uma dimensão estratégica e a atuação social das empresas se torna um mecanismo de participação social em resposta às demandas da sociedade combinando diferentes motivações para isso, no entanto, não se compreende a natureza da relação das motivações múltiplas com a vantagem competitiva.

A Cervejaria Ambev é uma das principais empresas brasileiras e destaca-se na atuação social. A companhia expressa em cada um dos quatro pilares da plataforma de sustentabilidade, uma tradução da visão da empresa de “unir as pessoas por um mundo melhor”, desdobrando tal visão em programas que permitem que a empresa não apenas consolide a marca como sustentável e consciente do ambiente que a cerca, mas também como um exemplo a ser seguido de redução de consumo de insumos. Não apenas isso, a empresa apresenta um excelente exemplo de como as combinações mistas para a atuação social podem levar a resultados ricos tanto no espectro altruísta quanto no utilitário.

Apesar da grande quantidade de ações de responsabilidade social e do sucesso de diversos programas, a Cervejaria Ambev possui grandes oportunidades no que diz respeito ao equilíbrio de combinações mistas de dois de seus pilares de sua plataforma de sustentabilidade, Consumo Inteligente e Desenvolvimento, uma vez que ao analisar as motivações que levam a atuação social, os pilares comportam-se majoritariamente de maneira utilitária quando o mais interessante para uma ação mais sustentável é ser uma combinação entre os dois extremos do espectro.

A partir da análise dessas ações, o quarto objetivo foi parcialmente alcançado, visto que se identificou quais são os resultados dessas ações, mas tais números não foram relacionados de forma a demonstrar seus impactos nos resultados da companhia de uma forma macro.

Além disso, através dos resultados da coleta de percepção dos seus colaboradores acerca da atuação socioambiental da empresa, alcançou-se o quarto objetivo desse trabalho, uma vez que se foi avaliado que apesar da companhia atuar amplamente na gestão sustentável dos recursos naturais, inclusão de PCD e priorização da compra de fornecedores locais, os colaboradores não percebem tais ações.

Dessa forma, a Ambev perde ganhos colaterais de sua atuação social, uma vez que não apenas os colaboradores deixam de ser potenciais catalisadores e embaixadores da cultura Ambev, mas também demonstram um possível desalinhamento estratégico, visto que diversas ações são inteiramente ligadas a estratégia da empresa de reduzir insumos e promover um mundo melhor.

O caso da Cervejaria Ambev demonstra como é possível atuar de maneira socialmente responsável sem, no entanto, ignorar as motivações primárias que norteiam a operação de uma empresa, mas que tão importante quanto atuar de maneira sustentável é promover essa cultura, de forma que não ocorram apenas ações pontuais, mas que a empresa como um todo perpetue a responsabilidade social em sua atuação.

Como uma das lições aprendidas do trabalho, acredita-se que é preciso limitar o segmento da empresa avaliado em alguma área ou canal. Isso se dá pelas limitações da coleta de percepção e também pelo fato da companhia ter mais de 35.000 funcionários só no Brasil, sendo uma amostra de 35 funcionários pouco significativa.

Além disso, existe uma grande oportunidade na divulgação da pesquisa. Considerando que a companhia tem ferramentas formais de comunicação e ambientes de debate acessíveis a todos os funcionários, seria muito interessante utilizar desses meios para o alcance de colaboradores de outras unidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, M. G. **Strategic planning with a competitive focus.** The McKinsey Quarterly, No. 3, p. 2-13, 1978.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion.** Ed. McGraw-Hill, New York, 1965.
- AZAMBUJA, M. **O Brasil e a Cidadania Empresarial.** Jornal Valor Econômico, São Paulo, ano 2, n. 244, 20 de abril de 2001
- BICALHO A. G. D. et al. **Responsabilidade Social das Empresas e Comunicação** In: Responsabilidade social das empresas: A Contribuição das Universidades, v. II. São Paulo: Peirópolis. Instituto Ethos, 2003
- BONI, V.; QUARESMA, J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais.** Revista Eletrônica dos Pós-Graduados em Sociologia da UFSC, v. 2, p. 68-80, jan./jul. 2005.
- BOWEN, Howard R., **Responsabilidades sociais do homem de negócios.** Rio de Janeiro, 1957.
- BOWMAN, C. AMBROSINI, V. **Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in Strategy.** *British Journal of Management*,, 2000.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W., **Value-Based Business Strategy,** New York, 1996
- CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter K. (Org.). **Estratégias locais para redução da pobreza: construindo a cidadania.** 2. ed. São Paulo: Eaesp, 2003
- CARROLL, A. **Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct.** *Business and Society* , Ed. Cengage Learnig, Stamford, 1999.
- CARROL, A., BUCHHOLTZ, A. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management,** Ed. Cengage Learnig, Stamford, 1999.
- CELLARD, André. **A análise documental.** In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pâmela S.. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2003

DAVIS, K. **The case for and against business assumption of social responsibilities.** The Academy of Management Journal, v. 16, n. 2, p. 312-322, 1973.

DOWBOR, L. **Gestão social e transformação da sociedade.** In: DOWBOR, L.; KILSZTAJN, S. (Org.). Economia social no Brasil. São Paulo: Ed. Senac, 2001. p. 17-41.

FISCHER, R.M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, T. et al. **Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. v. v. 40, n. 5, p. 789-808, 2006.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N.; SERVER, J. **The reputation quotient: a multi stakeholders measure of corporate reputation.** The Journal of Brand Management, v.7, n.4, p.241-55, 2000.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase profits.** New York Times Magazine, New York, p. 32-33, 122, 126, 13.09.1970.

FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

GIL, A .C. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

ILIEVA, J.; BARON, S.; HEALEY, N. M. **Online surveys in marketing research: pros and cons.** International Journal of Marketing Research, 2002.

**INSTITUTO ETHOS.** Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o\\_instituto\\_ethos/o\\_instituto\\_ethos.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx)>. Acesso em 15 fev. 2019.

GHEMAWAT, P.; RIVKIN, J. W., **Creating Competitive Advantage,** Boston, 2006

KRISHNA, A. **Effect of Dealing Patters on Consumer Perceptions of Deal Frequency and Willingness to Pay.** Journal of Marketing Research 1991

LIPPMAN, S.; RUMELT, R. **A bargaining perspective on resource advantage.** Strategic Management Journal, v. 24, n. 11, p. 1069-1086, 2003.

LOURENÇO,. SCHRÖDER, D. **Vale investir em responsabilidade social empresarial: Stakeholders, ganhos e perdas.** In: Responsabilidade social das empresas. São Paulo: Peirópolis, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTILELLI, A. C. **Empresa Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. Integração.** São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento:** abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

MARX, K. **O Capital.** São Paulo, Nova Cultural, 1967

MELO NETO, F. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.;

MELO NETO, F., BRENNAND, J. **Empresas Socialmente Responsáveis. O novo desafio da Gestão Moderna.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 200

MELO NETO, F., FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark,

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

MORRISON, J. R.; LEE, J. G. **The anatomy of strategic thinking.** The McKinsey Quarterly. p. 2-9. 1979

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996

OHMAE, K. **Effective strategies for competitive success.** The McKinsey Quarterly, No. 4, p. 50-59, 1978.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B., **Unraveling the Resource-Based Tangle. Managerial and Decision Economics,** v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** São Paulo, 1985

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** RJ: Campus, 2002

POWELL T. **How much does industry matter? An alternative empirical test.** Strategic Management Journal, 1996

PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, V. **The Future of Competition,** Boston, 2004

RUMELT, R. P., **What in the World Is Competitive Advantage?** Los Angeles, 2003.

SCHOMMER, P.C. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado.** Salvador: Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA/UFBA), 2000

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965

- SIMÕES, Claudia Pestana. FERREIRA, Geraldo de Souza. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. organizadores Rita de Cássia Monteiro Afonso, Roberto Bartholo.– Sesi - Brasília, 2008. 199 p.
- STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.
- SZAZI, Eduardo. **As normas do trabalho voluntário**. Texto capturado no site [www.programavoluntarios.org.br](http://www.programavoluntarios.org.br)
- TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C.. **The Sage Handbook of Mixed Methods Research in Social & Behavioral Research**, London, Sage , 2003.
- TENÓRIO, F.G. **A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs)**. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, p. 1.145-1.162, 2006
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WERTENBROCH, K., SKIERA, B. **Measuring consumers' willingness to pay at the point of purchase**. *Journal of Marketing Research*, 2002.
- YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.